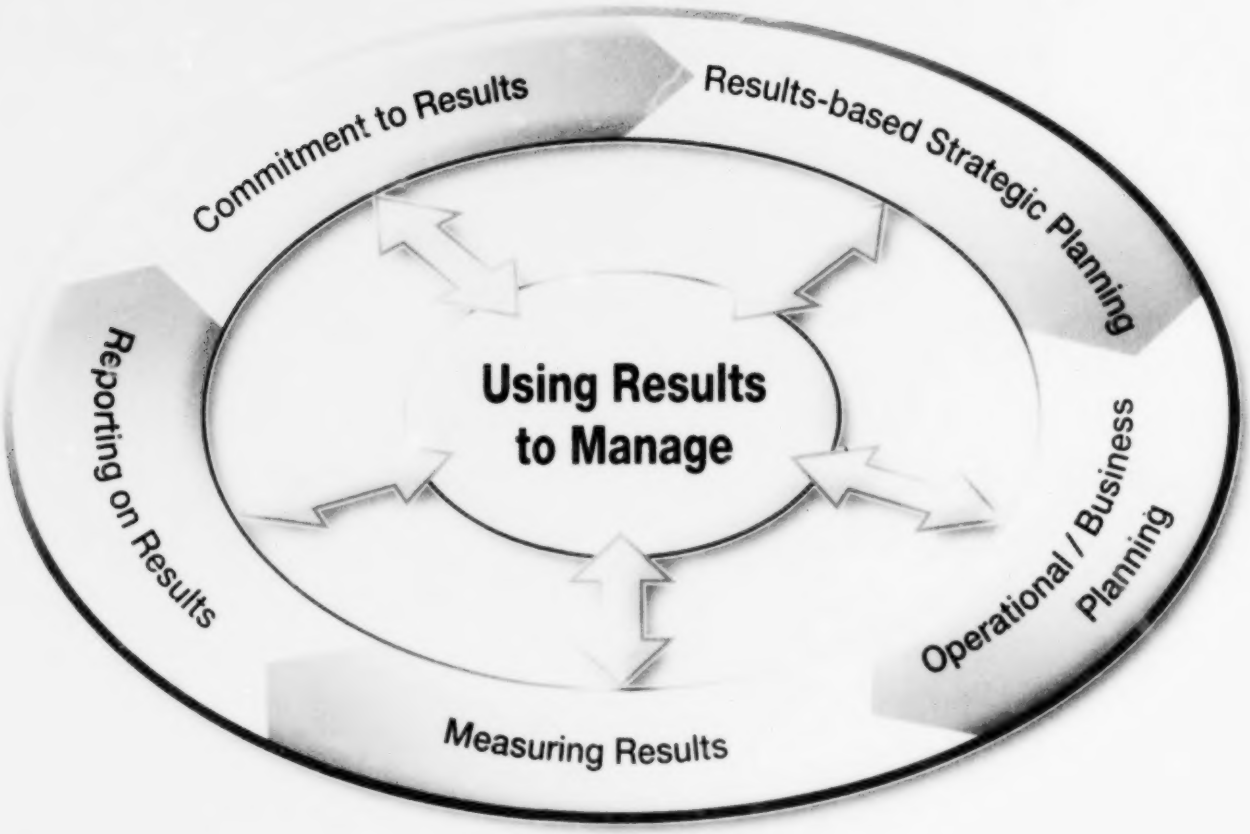
Government of Canada | Gouvernement du Canada

The Managing for Results Self-Assessment Tool



Canada

104-00378/

The Managing for Results Self-Assessment Tool

Office of the Auditor General of Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2003
Catalogue No. BT22-88/2003
ISBN 0-662-67378-6

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat Web site at the following address:
http://www.tbs-sct.gc.ca

Foreword

Governments around the world have been grappling with the concepts related to managing for results (MFR) for a long time. Different countries are striving to implement policies, programs, and initiatives that provide measurable benefits for their citizens. Canada is no different.

With the tabling of *Results for Canadians* in March 2000, the government committed itself to management excellence in four key areas: a citizen focus in designing and delivering the application of sound professional and ethical values to guide public service management; a focus on results as an integrating principle of management in all departments; and a continuous examination of its expenditures to assure responsible spending. Tools are being developed to facilitate the understanding of the key elements of managing for results and to support the commitments set out in *Results for Canadians*.

With this aim in mind, the Treasury Board of Canada Secretariat and the Office of the Auditor General of Canada have developed the Managing for Results Self-Assessment Tool. The tool responds to the needs of departments and agencies to have practical guidance on key elements of managing for results. It may be used by an organization, a directorate, a branch, or even a unit within a government department or agency to take stock of its ability to manage for results. The tool clearly communicates the interconnected nature of the key elements of managing for results by emphasizing the need to view them in an integrated fashion.

Throughout its development, several departments were engaged in testing the tool to assure its relevance and practicality. The tool also responds to the most recent reports of the Office of the Auditor General on the state of managing for results, which highlighted the need for more progress in this area.

It is our hope that departments and agencies will use this tool to improve their ability to manage for results. We invite ongoing feedback on the tool and we intend to keep improving it as we gain more experience in this area.

Jim Judd
Secretary of the Treasury Board and
Comptroller General of Canada

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Table of Contents

1. Introduction 1

1.1 What is managing for results? 1
1.2 Why managing for results matters 1
1.3 MFR within the government's management agenda 1
1.4 Relationship with the Modern Comptrollership Initiative 2
1.5 Key points about the Tool 3
1.6 New features 3

2. Overview of the Tool 5

2.1 The pivotal characteristic and supporting elements 5
2.2 The five transition stages 6

3. Key Terms and Definitions 8

4. The Managing for Results Self-Assessment Tool 10

5. Conducting a Self-Assessment 15

6. MFR Self-Assessment Worksheets 18

7. MFR Self-Assessment Chart 34

ANNEX A: Consultations 35

1. Introduction

1.1 What is managing for results?

"Managing for results" (MFR) means focussing on results in every aspect of management. Organizations that perform successfully have a clear vision of why they exist, what they want to achieve and how well they are achieving it. They plan their work keeping in mind a clear set of objectives, activities, outputs, outcomes and measures. To take stock of their progress, they measure and evaluate as they go. They adjust their plans and approaches as required, on the basis of what they have learned. They also issue public reports on their results, making them more accountable to Parliament and Canadians, and providing a basis for dialogue about future decisions.

Managing for results is not about achieving results at any cost. The methods used should accord with Public Service values and ethics; the means should treat people fairly, be undertaken with propriety and reflect good stewardship.

1.2 Why managing for results matters

Historically, governments have focussed their attention on resource inputs (what they spend), activities (what they do) and outputs (what they produce). Accurate information at this level is important, but more is required to meet the growing demand of Canadians for information on results achieved with their tax dollars. In addition, public-sector modern management initiatives (including Modern Comptrollership and improved reporting to Parliament) require managers to look beyond activities and outputs to the impact or effect of their programs. To deliver on these expectations, departments and agencies must expand their traditional views of management practices, with a focus on managing for results and continuous improvement.

Increasingly, today's public-sector managers have greater flexibility and discretion in deciding how best to use resources and deliver services. Good results information enables them to manage well in this environment. Better information on what is working and what is not helps managers provide more effective services to Canadians.

Managing for results helps staff in all departments/agencies and their key partners to understand the difference that their programs are making for Canadians. It also helps them communicate that information in a credible way to Parliament and Canadians. This increased transparency is key to greater accountability, and helps citizens to be involved in a constructive dialogue about their priorities and needs. In turn, the dialogue enables the public sector to better allocate resources and adapt programs and services appropriately. Managing for results is thus a catalyst for learning, innovation and improvement.

1.3 MFR within the government's management agenda

Managing for results is not a new concept in the federal government. Starting in the 1980s and continuing through the 1990s, various departments and agencies experimented with results-based management practices. These tended to involve the use of performance measurement strategies and periodic evaluations to help inform decision making. The experiments achieved

some success. However, improvement across government requires, among other things, a coherent view of the most important elements of managing for results.

The Managing for Results Self-Assessment Tool presents those elements. It shows how managers can make the transition from basic awareness of managing for results to full implementation and continuous learning in essential management areas.

In 1997, the Office of the Auditor General (OAG) assessed the existing state of results-based management in the federal government. With a few exceptions, it found that federal departments were not moving toward managing for results. In 2000 the Auditor General noted that, again with some exceptions, overall progress toward managing for results was slow. Departments were often stuck at the planning stage.

In March 2000, the President of the Treasury Board tabled *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* in the House of Commons. This document sets out an agenda for improving and modernizing management practices in federal departments and agencies. Four broad management commitments form the foundation for the government's delivery of services and benefits to Canadians: citizen focus, values, results and responsible spending.

Under *Results for Canadians* the government aims to delegate authority to the front line, where initiative and creativity can help achieve gains in program performance and citizens' quality of life. But the government must also ensure due diligence, proper stewardship, and accountability in the use of public funds. Accordingly departments and the Treasury Board Secretariat (TBS) must work together to actively monitor management practices and controls, and make improvements as necessary.

In June 2003, the Treasury Board Secretariat introduced the Management Accountability Framework. This framework provides Deputy Heads with a clear statement of management expectations in support of the vision of a modern public service set out in *Results for Canadians*. The Self-Assessment Tool supports the implementation of the Framework by helping organizations apply a more results-focussed approach when assessing their management practices and reporting to parliament on how well their services and programs respond to the needs of Canadians.

1.4 Relationship with the Modern Comptrollership Initiative

The government's Modern Comptrollership initiative is designed to support management improvement in the four "pillars" of sound management practice:

- results-based management, particularly the integration of financial and non-financial performance information;
- the application of values and ethics in the workplace;
- the design and implementation of appropriate controls; and
- the application of integrated risk management.

Modern comptrollership is not a specialist function. It deals with the core practices that all managers must apply to achieve sound stewardship and results when they are using public funds.

Managers must understand that they are responsible for integrating all four pillars in decision making throughout the normal life cycle of their work, from planning through implementation, monitoring, evaluation and reporting on results. Managers must have support and guidance on each of the four pillars. They must have practical tools to help them understand what needs to be done and how to make progress in their workplace. Finally, those with an interest in modern management practices and controls must work together to develop, test and provide the tools that will support managers. The aim of this Self-Assessment Tool is to do exactly that.that.

The Tool has been designed specifically to help departments and agencies assess their strengths and weaknesses in using results to support decision making and improvement. As part of any implementation plan for modern management, managers need to integrate MFR into decision making throughout the management cycle of their work.

1.5 Key points about the Tool

- The Tool describes the transition or improvement path toward managing for results.
- The Tool is flexible and can be applied at a departmental, program, directorate, branch or unit level. In any particular case, however, some categories may not be relevant to the level at which the Tool is being applied. It is critical that the assessment make sense to those managing at the organizational level being assessed.
- The Tool takes into account the OAG's most recent reports on managing for results, as well as the requirements for results-based management set out in *Results for Canadians*.
- The Tool will continue to evolve on the basis of experience and feedback from user groups.
- The Tool is based on using results to manage and on its five key supporting functions: commitment to results; results-based strategic planning; operational/business planning; measuring results; and reporting on results.
- The worksheets have been developed to help organizations assess their current status in managing for results. Findings can help them develop and prioritize an action plan for improving their ability to manage for results.

1.6 New features

The Managing for Results Self-Assessment Tool aims to help managers identify the gaps between existing and desired management practices. On the basis of what they learn, they can then develop sound remediation plans. The Tool departs from conventional capability models by focussing on the characteristic behaviours of an organization as it makes the transition to effective MFR.

In an effort to move beyond the theoretical, we have suggested possible **measures** or **indicators** to help assess where an organization is with respect to the stages in the proposed

Tool — that is, to determine whether it exhibits the proper attributes/characteristics. In addition, to further clarify the Tool, percentages have been added to help quantify terms such as "few," "some," "frequently" and "regularly." These defined percentages are intended to act as guideposts and convey a sense of the level of MFR activity at any given stage.

A collaborative effort: The Managing for Results Self-Assessment Tool reflects several viewpoints, including those of TBS and the OAG, as well as Public Service managers who have championed managing for results in their organizations. These viewpoints have been invaluable.

In the development of the Tool, a focus group of people working in the areas of evaluation and results-based management played an important role in refining the Tool. We gratefully acknowledge the donation of time and useful feedback received from this group and others consulted. (For a list of participants, see the Annex.)

Work in progress: While the categorizations, definitions and attributes presented here reflect current MFR thinking, this is an "evergreen" tool. It will be modified as experience accumulates.

2. Overview of the Tool

As presented in the table on pages 10 to 15, the Managing for Results Self-Assessment Tool consists of six elements that include one pivotal characteristic and five supporting elements (found on the left of each row), plus five transitional stages in managing for results (one stage per column). To give a better sense of the overall logic of the Tool, each of these elements and stages is described separately.

2.1 The pivotal characteristic and supporting elements

Using results to manage is the pivotal characteristic, the essence of the Tool. It has a threefold focus: the extent to which the organization is using information on inputs, activities, outputs and outcomes; its desire and ability to demonstrate evidence-based learning by carefully analyzing results information; and its use of such information to plan, modify operations and allocate resources. This characteristic best shows an organization's progress in moving toward managing for results.

The other five elements support the development of the pivotal characteristic:

A **Commitment to results**: This element focuses on the organizational leadership and support for managing for results, the implementing capacity of an organization, the reinforcement of the values of managing for results, and its presence in management accountability.

B **Results-based strategic planning**: This element encompasses the notion that results should be linked to high-level organizational objectives and expressed through to operational processes. Managing for results should also be linked to risk management.

C **Operational/business planning**: The focus of this element is on performance expectations and how these align with the corporate outcomes of an organization. The expectations include outputs and outcomes, wherever possible.

D **Measuring results**: This element examines whether data collection includes outcomes in addition to the measurement of inputs, activities and outputs. It further describes how measurement is linked to planning and reporting, and it integrates cost with results measurement. The evaluation role is also a key part of the development of a measurement strategy. [1]

E **Reporting on results**: Rather than focusing on the reports provided to Parliament, this element highlights the integration of external reporting with the actual MFR practices and results within an organization.

---

[1] The OAG has developed a separate self-assessment tool for rating Departmental Performance Reports on the basis of how well departments report accomplishments — that is, how they measure outcomes against previously stated performance expectations. See the April 2002 OAG Report of the Auditor General of Canada, Chapter 6, "A Model for Rating Departmental Performance Reports." In addition, in 2001 TBS issued principle-based guidance on performance reporting for Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports.

As shown in the diagram below, the pivotal characteristic and five supporting elements are integrated components of a continuous cycle of learning and improvement. Each element builds on and contributes to the next. The focus is on using performance information to make improvements.

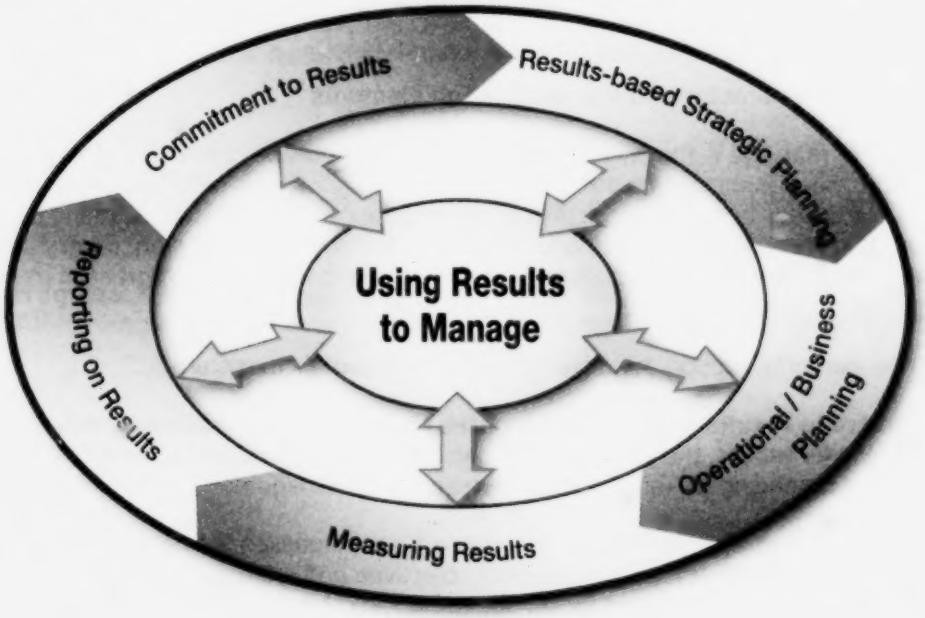
2.2 The five transition stages

MFR implementation follows a sequence of stages common to all organizational transitions.[2] These are conceptual stages that describe the predominant behaviours of the organization at a particular point. The pivotal characteristic and five elements overlie the five stages of the Tool. The stages are as follows:

1) **Awareness**: The organization is aware of, but not committed to, managing for results. In this stage, people in the organization recognize that what they have been doing is inadequate and that there must be a better way of proceeding. Managers may express a broad commitment to managing for results, saying that they wish to be in line with broader public policy, but their statements lack conviction. This stage can involve a sense of fear, guilt and unhappiness with past performance. It can also lead to attempts to place blame, as various organizational stakeholders become frustrated with parts of the organization that do not implement MFR-

[2] This section draws on Beverly A. Parsons, "Finding Transformative Themes Across Multiple System Change Evaluations," paper presented to the November 1998 Annual Meeting of the American Evaluation Association. Ms. Parsons is Executive Director of InSites, a Colorado-based organization that conducts research and evaluation, and provides technical assistance in support of change in the field of education.

As shown in the diagram below, the pivotal characteristic and five supporting elements are integrated components of a continuous cycle of learning and improvement. Each element builds on and contributes to the next. The focus is on using performance information to make improvements.



2.2 The five transition stages

MFR implementation follows a sequence of stages common to all organizational transitions.[2] These are conceptual stages that describe the predominant behaviours of the organization at a particular point. The pivotal characteristic and five elements overlie the five stages of the Tool. The stages are as follows:

1) **Awareness**: The organization is aware of, but not committed to, managing for results. In this stage, people in the organization recognize that what they have been doing is inadequate and that there must be a better way of proceeding. Managers may express a broad commitment to managing for results, saying that they wish to be in line with broader public policy, but their statements lack conviction. This stage can involve a sense of fear, guilt and unhappiness with past performance. It can also lead to attempts to place blame, as various organizational stakeholders become frustrated with parts of the organization that do not implement MFR-

[2] This section draws on Beverly A. Parsons, "Finding Transformative Themes Across Multiple System Change Evaluations," paper presented to the November 1998 Annual Meeting of the American Evaluation Association. Ms. Parsons is Executive Director of InSites, a Colorado-based organization that conducts research and evaluation, and provides technical assistance in support of change in the field of education.

related practices. With increased exposure to the idea of managing for results, groups become more open to the possibility of change, leading to the next stage.

2) **Exploration**: The organization begins to commit to managing for results and explores different approaches. During this stage, people begin to pick up on new ideas from a variety of sources. The exploration may take the form of learning groups, benchmarking studies and pilot projects. One problem at this stage is that people may prefer one technique or system over others, without having given them a full trial. Another problem may be that too many different ideas are tried at once, resulting in practices that are never fully explored. During the exploration stage, enough people across the organization develop a sense of the benefits of MFR and want to explore it in a broader context. This willingness leads to the next stage.

3) **Transition**: The organization has committed itself to managing for results and attempting to make the transition from previous systems. In this stage, people begin to make a commitment to the new practices required. They drop old practices in favour of new ones because the old practices can no longer solve the organization's day-to-day problems. This stage can be characterized by hard decisions on what to keep and what to discard in terms of MFR strategies. For example, the conversion to a set of results-oriented measures is likely to mean that some old measures need to be dropped. As more people see the benefits provided, managing for results becomes more widespread throughout the organization.

4) **Full implementation**: The organization fully implements managing for results in all areas. In this stage, groups across the organization begin to see and look forward to the real benefits of the new management approach. Resources are allocated and plans are designed to support new practices, not to maintain old and outdated ones.

5) **Continuous learning**: The organization now uses the managing for results plan. It periodically adjusts and updates existing tools, methods and processes that support the use of MFR information in the organization, including training tools, new approaches to planning, experimentation with advanced measurement tools, and development of reporting mechanisms that further align internal and external reporting.

A critical point to bear in mind is that no organization fits neatly into any one stage. Rather, the self-assessment may show that an organization is at different stages with respect to various elements. It is also expected that activity and output information from the earlier stages of the Tool will continue to be produced in the more advanced stages. The key difference is that the increasing use of outcome information at the more advanced stages will supplement activity and output information used in decision making.

3. Key Terms and Definitions

A number of commonly used terms appear throughout the Self-Assessment Tool. Some of them are defined below. For a better understanding of other terms, consult the Treasury Board Secretariat's lexicon at http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafcgrr05_e.asp

Activity: An operation or work process internal to an organization, intended to produce specific outputs (e.g. products or services). Activities are the primary link in the chain through which outcomes are achieved.

Input: Resources (human, material, financial, etc.) used to carry out activities, produce outputs and/or accomplish results.

Logic model: An illustration of the results chain or how the activities of a policy, program or initiative are expected to lead to the achievement of the final outcomes. Usually displayed as a flow chart.

Outcome: An external consequence attributed to an organization, policy, program or initiative that is considered significant in relation to its commitments. Outcomes may be described as immediate, intermediate or final, direct or indirect, intended or unintended.

Output: Direct products or services stemming from the activities of a policy, program or initiative, and delivered to a target group or population.

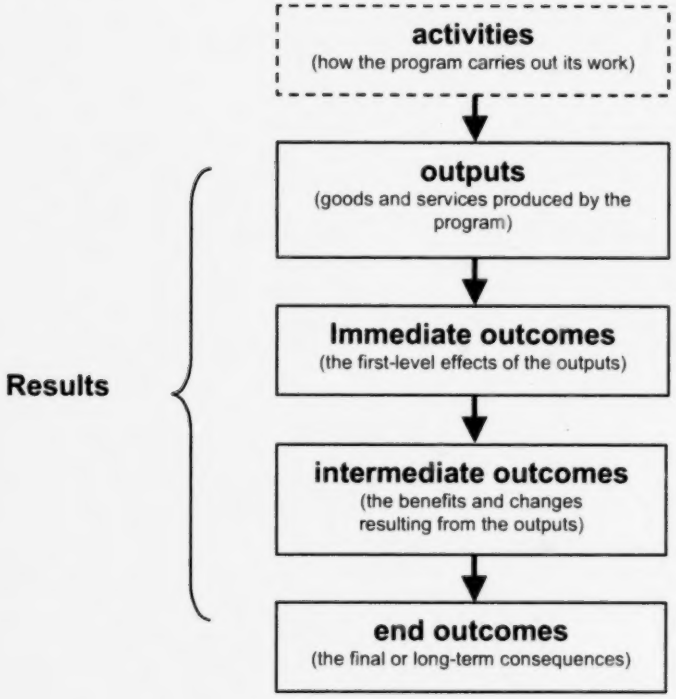
Performance measure: An indicator that provides information (either qualitative or quantitative) on the extent to which a policy, program or initiative is achieving its outcomes.

Planned results (targets): Clear and concrete statement of results (including outputs and outcomes) to be achieved within the time frame of parliamentary and departmental planning and reporting (1–3 years), against which actual results can be compared.

Results chain: The causal or logical relationship linking activities and outputs with the outcomes of a given policy, program or initiative that they are intended to produce. Usually displayed as a flow chart.

The diagram on the next page presents a **logic model** or **results chain** illustrating how these terms interrelate.

Results Chain



4. The Managing for Results Self-Assessment Tool

Few: 1%–25% Some: 26%–50% Frequently: 51%–75% Routinely: 76%–99%

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Pivotal characteristic: Using results to manage					
Use of results information in managing	• Activity and output information used by managers in a few programs to modify operations. • Outcomes play no role in decision making. • Limited understanding of how Public Service values and ethics link to achievement of results.	• Activity and output information used in some programs to modify operations. • Outcome information considered in a few management decisions on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies. • Public Service values understood and linked to the achievement of results.	• Activity and output information used frequently to modify program operations. Some information on outcomes and the capacity to continue delivering them is analyzed and used in decisions of corporate and line management on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies.	• Information on outcomes and the capacity to continue delivering them (as well as the means used to achieve them[a]) is frequently analyzed and used in decision making on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies.	• Performance information[b] on outcomes is routinely and consistently analyzed and used (as a matter of course) for decisions throughout the organization on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies. • The type of outcome and related performance information being gathered is reviewed for usefulness and adjusted.

Possible indicators

The extent to which evidence and analysis of outcome results are used to support planning, design, delivery and resource allocation decisions.

Notes

a "Means" used to deliver results include Public Service values and ethics, propriety, stewardship and treating people fairly.

b "Performance information," in addition to results, includes the means used to deliver results and information on the capacity (in terms of people and assets) to continue delivering the results.

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element A: Commitment to results					
Support	• Deputy or assistant deputy head (or equivalent) verbally commits to building capacity to manage for results. • Organization unit head verbally commits to building capacity to manage for results.	• With managers aware of and committed to managing for results, pilots or other test initiatives are undertaken.	• Champions or leaders that promote MFR practices are identified and encouraged to visibly show the benefits of managing for results in their organizations. •	• Strong support for building and testing MFR abilities and management systems. • Senior managers demand performance information for improving results abilities and management systems.	• Support at all levels for periodic adjustment of the organizational infrastructure to sustain MFR practices.
Possible indicators **The extent to which supportive statements are made by key managers with respect to managing for results. The extent to which human resource time is spent on MFR initiatives. The level of financial support for MFR initiatives. The extent, seriousness and diversity of MFR initiatives.**					
Leading people for results	• Limited or no training on managing for results. • Performance appraisal systems, including rewards and recognition, linked to the spending of resources (inputs) as well as activities and outputs.	• MFR training needs identified; training packages developed and some training provided (basic training and technical skills). • Performance appraisal systems linked primarily to outputs and a few outcomes. • There is a general awareness of the goals/objectives of the organization.	• MFR training provided to key managers and functional experts. • Performance appraisal systems linked to outcomes in some areas. • All staff have a commonly shared vision of the results that the organization is trying to achieve. •	• MFR training available to all managers and staff. • Performance appraisal systems linked to outcomes in all areas. • All staff have a commonly shared vision of the results of the organization and understand their role in achieving these results.	*Stage 4 plus:* • Training adjusted for lessons learned and best practices. • The capacity to manage people to achieve sustained results is constantly monitored and adjusted.
Possible indicators The availability of MFR training packages, developed for the organization. The level of investment in MFR training and development. The investment in human resources (training days) made by the organization. The percentage of staff taking part in MFR training initiatives. The extent to which individual performance accords make reference to outcome results (% as compared to activities). The extent to which appraisals draw on and use outcome information.					

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element B: Results – based Strategic Planning					
Results based Strategic Planning	• Organizational objectives defined and prioritized. • Planning and performance focussed on outputs	• Organizational objectives and priorities logically linked to some key outcomes, as demonstrated through a results chain or logic model.	• Strategic planning framework links all immediate, intermediate and end outcomes. • Strategic planning framework used as a tool in all planning (including human resources, assets, etc.). • Strategic plan identifies horizontal outcomes and recognizes the need for partnering.	• Strategic planning framework informs planning decisions. • Strategic planning framework for horizontal initiatives has been implemented and informs planning decisions.	• *Stage 4 plus:* • Strategic planning framework is central to planning, and is routinely reviewed and updated on the basis of lessons learned and changing circumstances.
Possible indicators The extent to which planning documents describe outcomes for organizational objectives. The extent to which a results chain is formed, leading from activities and outputs (under the control of operational processes) to a sequence of logical outcomes that are subject to decreasing organizational influence. The extent to which planning documents across various levels and groups consistently refer to outcomes and results chains.					
Strategic risk management	• General awareness of broad risks to the organization is not focussed on outcomes.	• Environmental scan identifies key risks in terms of outputs and outcomes.	• Risk management is practised but not linked to department-wide outcomes.	• Integrated risk management is linked to department-wide outcomes, and is integrated into the strategic planning process and resource allocation cycle.	• *Stage 4 plus:* • Outcome information informs the periodic update of the risk profile of the entire organization. • Results of integrated risk management support learning and the continuous improvement of the organization.
Possible indicators The extent to which there is documented evidence of an environmental scan for risks to the organization. The extent to which there is a uniform approach to managing risk. The extent to which risk management is incorporated into the existing management processes, and the frequency with which the results of risk management inform the periodic update of the organization's risk profile.					

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element C: Operational/business planning					
Implementing the strategic plan	• Program performance expectations set in terms of outputs. • Most performance expectations are clear but few are measurable.	• Corporate and line expectations/standards identified and linked to objectives and priorities. • Performance expectations in the form of outcomes, not just outputs, are clear and measurable in some program areas. • Risk areas are identified in the context of outputs and outcomes.	• Some objectives and priorities are linked to specific key corporate and line expectations, and to those responsible for achieving them. • Planning focuses on the need to achieve expected outcomes in select areas. • Many programs have clear and measurable performance expectations in the form of outcomes. • Operational plan identifies horizontal outcomes and recognizes the need for partnering. • Development of measures based on operational needs and strategic plan. • Risk management strategies are applied to some aspects of operational planning (outputs and outcomes).	• All objectives and priorities are linked to corporate and line expectations, and to those responsible for achieving them. • Performance expectations in the form of outcomes are clear and measurable in all areas. • Operational plan for horizontal initiatives has been implemented and informs planning decisions. • Risk management strategies applied to every aspect of operational plan (outputs and outcomes).	• *Stage 4 plus:* • Performance expectations are regularly reviewed and updated in light of corporate lessons learned and changing circumstances.
Possible indicators The extent to which planning documents set outcome expectations. The extent to which planning documents set specific targets in terms of outcomes. The type and consistency of performance expectations in planning documents. The extent to which planning documents incorporate statements pertaining to risk management into discussions of results. The extent to which departmental documents incorporate statements pertaining to risk management into discussions of results.					

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element D: Measuring results					
Ongoing measurement	• Inputs, activities and outputs are measured.	• Some key outcome information is gathered in programs.	• Key outcome data collected more frequently and systematically. • Comparative information (baselines, benchmarks) used to compare present performance with that of earlier periods and/or similar organizations. • Measures revised in view of preliminary findings of pilot projects.	• Key outcome data regularly collected, validated and related to costs.	*Stage 4 plus:* • Measures reviewed at specified intervals to identify and correct gaps in performance information.
Possible indicators The extent to which measurement initiatives include outcomes information as part of their scope. The extent to which outcomes information is demonstrably measured in the context of specific expectations or plans. The extent to which ongoing systems measure outcome-results.					
Evaluation	• Evaluation occurs when there is an external requirement.	• Evaluation is used in some cases and is only sometimes integrated into measurement strategy.	• Evaluation is integrated with the rest of measurement strategy and accepted as a management aid. • Strategies for evaluating horizontal initiatives are increasingly considered at the design phase.	• Regular evaluation is an integral part of policy and program management.	• Same as stage 4.
Possible indicators The extent to which evaluations are conducted as a visible part of program management, as compared to the conducting of evaluations to meet a previously agreed external requirement. The extent to which evaluation evidence is integrated into departmental planning, reporting and management functions, such as resource allocation decisions.					

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element E: Reporting on results					
Reporting on Results	• External reporting is not at all linked with internal management reporting practices.*	• External and internal reporting practices share common priorities and outcome areas, but do not reconcile results and resources. • External data are reported, analyzed and used on a few occasions for decision making and program management.	• External and internal management reporting practices share common priorities and key outcome-results. For the most part, they have a reconcilable linkage between outputs, activities and resources. • External data are sometimes reported, analyzed, and used for decision making and program management.	• External and internal management reporting share all key priorities, outcomes and outputs, activities, and resource information. • Data reported externally used regularly for managing.	• Same as stage 4.
Possible indicators The extent to which external and internal management reporting share common outcome-oriented priorities and key outcome-results. The extent to which external and internal reports consistently link outcome-results to output activities and resource use information. The extent to which data are reported externally, and used in decision making and program management. **Note** * This refers to reporting beyond the unit, including senior management and public reporting.					

5. Conducting a Self-Assessment

Step 1: Find the worksheets that relate to the Self-Assessment Tool.

On the following pages, you will find worksheets that relate to each element (or sub-element) of the tool.

Step 2: Consider key questions related to the Self-Assessment Tool.

To help assess at which stage you are for each element (or sub-element), consider the key questions (listed on the following page) and what information you would be able to provide to document your response.

Potential sources of information:

- departmental and branch management and performance reports
- budget documents
- minutes of management meetings
- internal communications
- business plans
- strategic plans
- surveys

Step 3: Record evidence.

Once you have gathered enough evidence, record it in the evidence box provided in the individual worksheets.

Step 4: Assess your stage of MFR development.

After all the evidence is gathered, assess the appropriate stage at which your organization is for each element (or sub-element). Place a checkmark on that stage. *(Be sure to consider the evidence in its entirety before deciding on a particular stage.)*

Step 5: Explain your choice.

Provide an explanation of your choice on the individual worksheet.

Step 6: Provide comments.

Provide any comments that you might have on the tool itself. For example, you may wish to comment on:

- the clarity of the cells or indicators in the element or sub-element
- proposed alternative attributes

- proposed changes to specific attributes of the Tool
- proposed changes in wording

Key questions to consider in measuring attributes:

- **Using results to manage**

Use: *To what extent is your organization using results information to manage and adjust ongoing operations, strategic plans, policies and resources?*

- **Commitment**

Support: To what extent is there tangible support from management for building and strengthening MFR practices?

Leading people for results (human resource management): To what extent is MFR-related training available to managers and staff throughout the organization? To what extent do the appraisal systems in your organization relate individual accomplishments to outcomes? To what extent do your organization's values and ethics reflect an outcome focus?

- **Results-based strategic planning**

Results-based strategic planning: To what extent is there a linkage between the immediate and intermediate outcomes and the organization's strategic outcomes? To what extent are horizontal initiatives reflected in your organization's strategic plans?

Strategic risk management: To what extent is risk management systematically practised in your organization and linked to outcomes?

- **Operational/Business planning**

Implementing the strategic plan: To what extent does your business plan specify organization-wide performance expectations that are clear, concrete and time-bound?

- **Measuring Results**

Ongoing Measurement: To what extent do you measure outcomes? How easy is it to relate these measurements to financial measures? How often is this linking done?

Evaluation: To what extent is evaluation integrated into the management of programs and policies?

- **Reporting on Results**

Reporting on Results: To what extent are the results data used for internal managing and for external reporting? How consistent is the information used for managing with the information reported externally?

6. MFR Self-Assessment Worksheets

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Pivotal characteristic: Using results to manage					
Use of results information in managing	• Activity and output information used by managers in a few programs to modify operations. • Outcomes play no role in decision making. • Ongoing dialogue on Public Service values and ethics.	• Activity and output information used in some programs to modify operations. • Outcome information considered in a few management decisions for modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies. • Public Service values understood and linked to the achievement of results.	• Activity and output information used frequently to modify program operations. Some information on outcomes and the capacity to continue delivering them is analyzed and used in decisions of corporate and line management on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies.	• Information on outcomes and the capacity to continue delivering them (as well as the means used to achieve them[a]) is frequently analyzed and used in decision making for modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies.	• Performance information[b] on outcomes is routinely and consistently analyzed and used (as a matter of course) for decisions throughout the organization on modifying operations, re-allocating resources, and revising strategies and policies. • The type of outcome and related performance information being gathered is reviewed for its usefulness and adjusted.
Possible indicators The extent to which evidence and analysis of outcome results are used to support planning, design, delivery and resource allocation decisions. **Notes** [a] "Means" used to deliver results include Public Service values and ethics, propriety, stewardship and treating people fairly. [b] "Performance information," in addition to results, includes the means used to deliver results and information on the capacity (in terms of people and assets) to continue delivering the results.					

Key question to consider

Use: To what extent is your organization using results information to manage and adjust ongoing operations, strategic plans, policies and resources?

Support/evidence (Steps 3 and 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element A: Commitment to results					
Support	• Deputy or assistant deputy head (or equivalent) verbally commits to building capacity to manage for results. • Organization unit head verbally commits to building capacity to manage for results.	• With managers aware of and committed to managing for results, pilots or other test initiatives are undertaken.	• Champions or leaders that promote MFR practices are identified and encouraged to visibly show the benefits of managing for results in their organizations.	• Strong support for building and testing MFR abilities and management systems. • Senior managers demand performance information for improving results abilities and management systems.	• Support at all levels for periodic adjustment of the organizational infrastructure to sustain MFR practices.
Possible indicators The extent to which supportive statements are made by key managers with respect to managing for results. The extent to which human resource time is spent on MFR initiatives. The level of financial support for MFR initiatives. The extent, seriousness and diversity of MFR initiatives.					

Key question to consider

Support: To what extent is there tangible support from management for building and strengthening MFR practices?

Support/evidence (Steps 3 and 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Leading people for results	• Limited or no training on managing for results. • Performance appraisal systems, including rewards and recognition, linked to the spending of resources (inputs), as well as activities and outputs.	• MFR training needs identified; training packages developed and some training provided (basic training and technical skills). • Performance appraisal systems linked primarily to outputs and a few outcomes. • There is a general awareness of the goals/objectives of the organization.	• MFR training provided to key managers and functional experts. • Performance appraisal systems linked to outcomes in some areas. • All staff have a commonly shared vision of the results that the organization is trying to achieve.	• MFR training available to all managers and staff. • Performance appraisal systems linked to outcomes in all areas. • All staff have a commonly shared vision of the results of the organization and understand their role in achieving these results.	• Stage 4 plus: • Training adjusted for lessons learned and best practices. • The capacity to manage people to achieve sustained results is constantly monitored and adjusted.
Possible indicators The availability of MFR training packages, developed for the organization. The level of investment in MFR training and development. The investment in human resources (training days) made by the organization. The percentage of staff taking part in MFR training initiatives. The extent to which individual performance records make reference to outcome results (% as compared to activities). The extent to which appraisals draw on and use outcomes information.					

Key questions to consider

Leading people for results (human resources management): To what extent is MFR-related training available to managers and staff throughout the organization? To what extent do the appraisal systems in your organization relate individual accomplishments to outcomes? To what extent do your organization's values and ethics reflect an outcome focus?

Support/evidence (Steps 3 and 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element B: Results-based strategic planning					
Results-based strategic planning	• Organizational objectives defined and prioritized. • Planning and performance focussed on outputs	• Organizational objectives and priorities logically linked to some key outcomes, as demonstrated through a results chain or logic model.	• Strategic planning framework links all immediate, intermediate and end outcomes. • Strategic planning framework used as a tool in all planning (including human resources, assets, etc.). • Strategic plan identifies horizontal outcomes and recognizes the need for partnering.	• Strategic planning framework informs planning decisions. • Strategic planning framework for horizontal initiatives has been implemented and informs planning decisions.	*Stage 4 plus:* • Strategic planning framework is central to planning, and is routinely reviewed and updated on the basis of lessons learned and changing circumstances.
Possible indicators The extent to which planning documents describe outcomes for organizational objectives. The extent to which a results chain is formed, leading from activities and outputs (under the control of operational processes) to a sequence of logical outcomes that are subject to decreasing organizational influence. The extent to which planning documents across various levels and groups consistently refer to outcomes and results chains.					

Key questions to consider

Results-based strategic planning: To what extent is there a linkage between the immediate and intermediate outcomes and the organization's strategic outcomes? To what extent are horizontal initiatives reflected in your organization's strategic plans?

Support/evidence (Steps 3 & 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Strategic risk management	• General awareness of broad risks to the organization is not focussed on outcomes.	• Environmental scan identifies key risks in terms of outputs and outcomes.	• Risk management is practised but not linked to department-wide outcomes.	• Integrated risk management is linked to department-wide outcomes, and is integrated into the strategic planning process and resource allocation cycle.	• *Stage 4 plus:* • Outcome information informs the periodic update of the risk profile of the entire organization. • Results of integrated risk management support learning and the continuous improvement of the organization.
Possible indicators The extent to which there is documented evidence of an environmental scan for risks to the organization. The extent to which there is a uniform approach to managing risk. The extent to which risk management is incorporated into the existing management processes, and the frequency with which the results of risk management inform the periodic update of the organization's risk profile.					

Key question to consider

Strategic risk management: To what extent is risk management systematically practised in your organization and linked to outcomes?

Support/evidence (Steps 3 & 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element C: Operational/business planning					
Implementing the strategic plan	• Program performance expectations set in terms of outputs. • Few program performance targets. • Most performance expectations are clear but few are measurable.	• Corporate and line expectations or standards identified and linked to objectives and priorities. • Performance expectations are clear and measurable in some program areas. • Risk areas are identified in the context of outputs and outcomes.	• Some objectives and priorities are linked to specific key corporate and line expectations, and to those responsible for achieving them. • Planning focusses on the need to achieve expected outcomes in select areas. • Many programs have clear and measurable performance expectations. • Operational plan identifies horizontal outcomes and recognizes the need for partnering. • Development of measures based on operational needs and strategic plan. • Risk management strategies are applied to some aspects of operational planning (outputs and outcomes).	• All objectives and priorities are linked to corporate and line expectations, and to those responsible for achieving them. • Performance expectations (aligned to outcomes) are clear and measurable in all areas. • Operational plan for horizontal initiatives has been implemented and informs planning decisions. • Risk management strategies applied to every aspect of operational plan (outputs and outcomes).	• *Stage 4 plus:* • Performance expectations are regularly reviewed and updated in light of corporate lessons learned and changing circumstances.
Possible indicators The extent to which planning documents set outcome expectations. The extent to which planning documents set specific targets in terms of outcomes. The type and consistency of performance expectations in planning documents. The extent to which planning documents incorporate statements pertaining to risk management into discussions of results. The extent to which departmental documents incorporate statements pertaining to risk management into discussions of results.					

Key question to consider

Implementing the strategic plan: To what extent does your business plan specify performance expectations across the organization that are clear, concrete and time-bound?

Support/evidence (Steps 3 and 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element D: Measuring results					
Ongoing measurement	• Inputs, activities and outputs are measured.	• Some key outcome information is gathered in programs.	• Key outcome data collected more frequently and systematically. • Comparative information (baselines, benchmarks) used to compare present performance with that of earlier periods and/or similar organizations. • Measures revised in view of preliminary findings of pilot projects.	• Key outcomes regularly collected, validated and related to costs. •	• Stage 4 plus: • Measures reviewed at specified intervals to identify and correct gaps in performance information.
Possible indicators The extent to which measurement initiatives include outcomes information as part of their scope. The extent to which outcomes information is demonstrably measured in the context of specific expectations or plans. The extent to which ongoing systems measure outcome-results.					

Key questions to consider

Ongoing measurement: To what extent do you measure outcomes? How easy is it to relate these measurements to financial measures? How often is this linking done?

Support/evidence (Steps 3 and 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element D: Measuring results					
Evaluation	• Evaluation occurs when there is an external requirement.	• Evaluation is used in some cases and is only sometimes integrated into measurement strategy.	• Evaluation is integrated with the rest of measurement strategy and is accepted as a management aid. • Strategies for evaluating horizontal initiatives are increasingly considered at the design phase.	• Regular evaluation is an integral part of policy and program management.	• Same as stage 4.
Possible indicators The extent to which evaluations are conducted as a visible part of program management, as compared to the conducting of evaluations to meet a previously agreed external requirement. The extent to which evaluation evidence is integrated into departmental planning, reporting and management functions, such as resource allocation decisions.					

Key question to consider

Evaluation: To what extent is evaluation integrated into the management of programs and policies?

Support/evidence (Steps 3 & 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

MFR Self-Assessment Tool Worksheet

	Stage 1 Awareness	Stage 2 Exploration	Stage 3 Transition	Stage 4 Full implementation	Stage 5 Continuous learning
Element E: Reporting on results					
Reporting on Results	• External reporting is not at all linked with internal management reporting practices.*	• External and internal reporting practices share common priorities and outcome areas, but do not reconcile results and resources. • External data are reported, analyzed, and used on a few occasions for decision making and program management.	• External and internal management reporting practices share common priorities and key outcome-results. For the most part, they have a reconcilable linkage between outputs, activities and resources. • External data are sometimes reported, analyzed, and used for decision making and program management.	• External and internal management reporting share all key priorities, outcomes and outputs, activities, and resource information. • Data reported externally used regularly for managing.	• Same as stage 4.
Possible indicators The extent to which external and internal management reporting share common outcome-oriented priorities and key outcome-results. The extent to which external and internal reports consistently link outcome-results to output activities and resource use information. The extent to which data are reported externally and used in decision making and program management. **Note** This refers to reporting beyond the unit, including senior management and public reporting.					

Key questions to consider

Reporting on results: To what extent are the results data used for internal managing and for external reporting? How consistent is the information used for managing with the information reported externally?

Support/evidence (Steps 3 & 4)	Explanation (Step 5)	Comments on attributes (Step 6)

7. MFR Self-Assessment Chart

Use this like a Gant chart. Shade the boxes up to the level assessed. After completing the form, you will have a better idea of what particular facets of your organization are strong in MFR and where the weaknesses are. The table will give you some idea of where an action plan for implementing MFR can focus. The detailed self-assessment may provide more information on weaknesses.

To get a sense of where you stand overall, focus on the first element, "Using results to manage." You can either average out the findings to give you a relatively optimistic indication of transition level, or use an audit approach by selecting the lowest stage at which you are in this element.

Elements	Sub-elements	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Using results to manage	(no sub-elements)					
A: Commitment to results	1. Support					
	2. Leading people for results					
B: Results-based strategic planning	1. Strategic planning for results					
	2. Strategic risk management					
C: Operational/business planning	1. Implementing the strategic plan					
D: Measuring results	1. Ongoing measurement					
	2. Evaluation					
E: Reporting on results	(no sub-elements)					

ANNEX – Consultations

This project had its genesis in the work of the Montebello Group of senior public servants,[3] who provided ongoing steering and oversight. The Montebello Working Group created by them provided advice to help refine the Tool.

In February 2002, consultations were also held with a small group of officers who were MFR leaders at Agriculture and Agri-Food Canada, the Canada Customs and Revenue Agency, Canadian Heritage, Industry Canada, Indian and Northern Affairs, and Transport Canada. The focus was on the lessons they had learned while pioneering MFR practices. Following are highlights of their comments:

- MFR is not easy to implement.
- You know you are progressing when people:
- spend a lot of time trying to "get it right";
- are put on teams specifically to work on MFR and they take ownership of the process; and
- appropriately challenge what goes into a corporate business plan.
- It's important to report on results.
- Commitment to MFR by senior managers will invigorate the team under them.
- This Tool can be used as:
  - a marketing tool;
  - an assessment tool;
  - a tool to develop an action plan; or
  - a tool to measure the progress of a program.
- A problem-solving approach can help create a practical results focus for line groups.
- The use of a logic model or results chain has helped groups to focus on appropriate outcomes.
- A key is consistent, harmonized involvement and support across corporate and line functions, as well as between regions and headquarters.
- Community ownership of the risk-results approach is important; all levels must see themselves in the approach.
- A significant resource effort is required at all levels among all groups.

---

[3] Including Maria Barrados, Jennifer Benimadhu, Ivan Blake, Bob Cook, Keith Coulter, Bruce Deacon, Carolyn Farquhar, Jean-Pierre Gauthier, Paul Gauvin, Blair Haddock, Sherry Harrison, Cathy Livingstone, John Mayne, Lee McCormack, John McLure, Janet Milne, Bruce Sloan and Judy Watling, as well as Chris Mihm and Sarah Veale from the General Accounting Office in the United States.

- The clear and consistent integration of management concepts into a few key management processes is important.
- Patience and persistence pay off.

The project team gratefully acknowledges the donation of time and useful feedback received from those consulted as part of this process[4]:

David Enns	Vincent Ngan	John Platts
Aileen Pangilinan	Karen Swol	Bryan Mclean
Tim LaForce	Paulette Panzeri	Joyce Hue
Gail Young	Robert McDonald	

[4] Work on managing for results in the United States was kindly provided to us by the Government Performance Project at Syracuse University.

Gouvernement du Canada
Government of Canada

Outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats

Engagement envers les résultats
Planification stratégique axée sur les résultats
Planification opérationnelle des activités
Mesures des résultats
Rapport sur les résultats
Utilisation des résultats pour gérer

Canada

Outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats

Bureau du vérificateur général du Canada
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2003
N° de catalogue BT22-88/2003
ISBN 0-662-67378-0

Ce document est disponible en médias de substitution
ainsi que sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca

Avant-propos

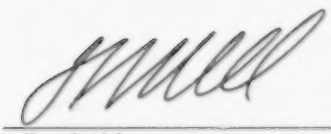
Depuis plusieurs années, les gouvernements du monde entier jonglent avec les concepts de gestion axée sur les résultats. Différents pays cherchent à mettre en œuvre des politiques, des programmes et des initiatives qui présentent des avantages mesurables pour leurs citoyens. Le Canada ne fait pas exception.

En déposant le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en mars 2000, le gouvernement s'est engagé à l'excellence en gestion dans quatre secteurs clés : l'accent sur le citoyen pour la conception et la mise en pratique de valeurs professionnelles et éthiques sûres en vue d'orienter la gestion au sein de la fonction publique; l'accent sur les résultats à titre de principe intégré de gestion dans tous les ministères; et l'examen continu de ses dépenses pour assurer une utilisation judicieuse des fonds publics. Des outils sont élaborés pour faciliter la compréhension des éléments clés de la gestion axée sur les résultats et pour soutenir les engagements pris dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

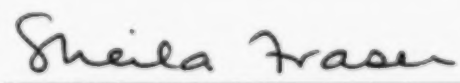
Avec cet objectif en tête, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du vérificateur général du Canada ont élaboré l'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats. L'outil répond aux besoins des ministères et des organismes en leur fournissant des conseils pratiques sur les éléments clés de la gestion axée sur les résultats. Les organisations, les directions, les directions générales et même les unités au sein des ministères ou organismes gouvernementaux peuvent s'en servir pour faire le point sur leurs capacités à gérer en fonction des résultats. L'outil expose clairement la nature interreliée des éléments clés de la gestion axée sur les résultats en mettant l'accent sur le besoin d'en favoriser l'intégration.

À chaque étape de l'élaboration, plusieurs ministères ont participé à l'évaluation de l'outil pour assurer sa pertinence et son aspect pratique. L'outil fait également écho aux plus récents rapports du Bureau du vérificateur général sur l'état de la gestion axée sur les résultats, qui soulignent le besoin de favoriser davantage les progrès dans ce secteur.

Nous espérons que les ministères et organismes se serviront de cet outil pour accroître leur capacité à gérer en fonction des résultats. Nous invitons les utilisateurs à nous faire part de leurs commentaires et nous avons l'intention de continuer à améliorer l'outil au fur et à mesure que nous acquérons davantage d'expérience dans ce domaine.



Jim Judd
Secrétaire du Conseil du Trésor et
contrôleur général du Canada



Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada

Table des matières

1. Introduction 1

1.1 Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats? 1

1.2 Pourquoi la gestion axée sur les résultats est-elle importante? 1

1.3 La place de la gestion axée sur les résultats dans le programme global de gestion du gouvernement 2

1.4 Le lien avec l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur 3

1.5 Points importants à propos du présent outil d'auto-évaluation 3

1.6 Nouvelles caractéristiques 4

2. Vue d'ensemble de l'outil d'auto-évaluation 5

2.1 La caractéristique de base et les éléments d'appui 5

2.2 Les cinq étapes de la transition 7

3. Principaux termes et définitions 9

4. L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats 10

5. L'auto-évaluation 18

6. Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR 21

7. Diagramme d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats 37

ANNEXE – Consultations 38

1. Introduction

1.1 Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?

La « gestion axée sur les résultats » (GAR) consiste à accorder la priorité aux résultats en mettant ce principe en pratique dans tous les aspects de la gestion. Les organisations performantes ont une vision claire de leur raison d'être et de leurs objectifs, et elles savent dans quelle mesure elles réussissent à les atteindre. Elles planifient leur travail en s'appuyant sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Afin de faire le point sur les progrès réalisés, elles mesurent et évaluent périodiquement les résultats. Elles rajustent au besoin leurs plans et méthodes, en se fondant sur ce qu'elles ont appris. Elles communiquent également leurs résultats dans des rapports publics pour mieux s'acquitter de leur obligation redditionnelle envers le Parlement et les Canadiens et Canadiennes, et pour assurer une base au dialogue à l'égard des décisions futures.

La gestion axée sur les résultats ne veut pas dire qu'il faut obtenir des résultats à n'importe quel prix. Les méthodes utilisées doivent aussi respecter les valeurs et l'éthique de la fonction publique, et les moyens utilisés doivent traiter les personnes équitablement, être appropriés et refléter une saine gestion des ressources fédérales.

1.2 Pourquoi la gestion axée sur les résultats est-elle importante?

Traditionnellement, les administrations publiques se sont concentrées sur les intrants (ce qu'elles dépensent), les activités (ce qu'elles font) et les extrants (ce qu'elles produisent). Les renseignements précis dont nous disposons à ce niveau sont essentiels, mais ne suffisent pas à répondre aux demandes croissantes des Canadiens qui veulent savoir à quoi a servi l'argent de leurs impôts. En outre, les initiatives de modernisation de la gestion du secteur public (comme la modernisation de la fonction de contrôleur et l'amélioration des rapports présentés au Parlement) exigent que les gestionnaires aillent au-delà des activités et des extrants pour tenir compte des répercussions ou des effets de leurs programmes. Afin de répondre à ces attentes, les ministères et organismes doivent élargir leur vision traditionnelle des pratiques de gestion, pour se concentrer sur la gestion axée sur les résultats et l'amélioration continue.

Les gestionnaires du secteur public d'aujourd'hui jouissent d'une marge de manœuvre et d'un pouvoir discrétionnaire accrus pour déterminer comment utiliser au mieux leurs ressources et offrir leurs services. Une bonne information sur les résultats leur permet une meilleure gestion dans ce contexte. S'ils disposent de meilleurs renseignements sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ces gestionnaires seront en mesure d'offrir des services plus efficaces aux Canadiens.

La gestion axée sur les résultats aide le personnel des ministères et organismes ainsi que celui de leurs principaux partenaires à comprendre ce que leurs programmes apportent aux Canadiens et à communiquer cette information de façon crédible au Parlement et aux Canadiens. Cette transparence accrue est la clé de l'amélioration de la reddition de comptes et permet aux citoyens d'entamer un dialogue constructif sur les priorités et les besoins. Ce dialogue permet au secteur public de mieux affecter ses ressources et d'adapter ses programmes et ses services en conséquence. Ainsi, la gestion axée sur les résultats joue le rôle de catalyseur pour ce qui est de l'apprentissage, de l'innovation et de l'amélioration.

1.3 La place de la gestion axée sur les résultats dans le programme global de gestion du gouvernement

La gestion axée sur les résultats n'est pas un concept nouveau au gouvernement fédéral. Au cours des deux dernières décennies, divers ministères et organismes en ont expérimenté les pratiques. À ce titre, on avait généralement recours à des stratégies de mesure du rendement ainsi qu'à des évaluations périodiques pour orienter le processus décisionnel. Si l'application de ces pratiques a connu un certain succès, des améliorations s'imposent à l'échelle gouvernementale, exigeant – entre autres choses – une vision cohérente des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats.

L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats décrit ces éléments. Il montre comment les gestionnaires peuvent procéder à la transition, depuis la prise de conscience jusqu'à la mise en œuvre complète et l'apprentissage continu dans les domaines de gestion essentiels.

En 1997, le Bureau du vérificateur général (BVG) a évalué l'état de la gestion axée sur les résultats au gouvernement fédéral. À l'exception de quelques cas isolés, il a constaté que les ministères n'avaient pas encore adopté cette méthode de gestion. En 2000, le vérificateur général a observé des progrès à ce chapitre, mais à nouveau avec des exceptions, tout en précisant que la progression vers cette forme de gestion accusait une certaine lenteur et que les ministères butaient souvent à l'étape de la planification.

En mars 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé devant la Chambre des communes un document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document énonce clairement un programme destiné à améliorer et à moderniser les méthodes de gestion des ministères et organismes fédéraux. Quatre grands engagements de gestion constituent le fondement sur lequel repose la prestation des services au sein du gouvernement : l'accent sur les citoyens, les valeurs, les résultats et des dépenses judicieuses.

En vertu du plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le gouvernement vise essentiellement à déléguer les pouvoirs aux intervenants à l'avant-plan, où l'initiative et la créativité permettront de réaliser de véritables progrès au chapitre du rendement des programmes et de la qualité de vie des citoyens. Toutefois, le gouvernement doit aussi s'assurer qu'on exerce une diligence raisonnable, qu'on gère sainement les fonds publics et qu'on rende compte de cette gestion. Pour ce faire, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) doivent collaborer étroitement, surveiller de près les pratiques de gestion et les mécanismes de contrôle, et procéder à des améliorations s'il y a lieu.

En juin 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a présenté le Cadre de responsabilisation de gestion. Ce Cadre énonce clairement, à l'intention des administrateurs généraux, les attentes en matière de gestion qui permettront de concrétiser la vision d'une fonction publique moderne formulée dans le plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. L'outil d'autoévaluation favorise la mise en œuvre du Cadre en aidant les organisations à adopter une approche plus axée sur les résultats lorsqu'ils évaluent leurs pratiques de gestion et rendent des comptes au Parlement sur l'efficacité de leurs services et programmes pour répondre aux besoins des Canadiens.

1.4 Le lien avec l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

L'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement vise à appuyer l'amélioration de la gestion dans les quatre « piliers » d'une gestion saine :

- la gestion axée sur les résultats, en particulier l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement;
- l'application des valeurs et de l'éthique en milieu de travail;
- la conception et la mise en œuvre de contrôles adéquats;
- l'application de la gestion intégrée des risques.

La fonction de contrôleur moderne n'est pas une fonction de spécialiste. Elle a trait aux principales méthodes de gestion que tous les gestionnaires doivent appliquer pour parvenir à une saine gestion des ressources fédérales et à des résultats sains en ce qui a trait à l'utilisation des fonds publics.

Les gestionnaires doivent saisir leur responsabilité en ce qui concerne l'intégration des quatre piliers au processus décisionnel pour la durée du cycle de vie normal de leur travail – de la planification à la mise en œuvre, en passant par le contrôle et l'évaluation et, enfin, la communication des résultats. Les gestionnaires doivent obtenir du soutien et des conseils pour chacun des quatre piliers – des outils pratiques qui leur permettront de comprendre les mesures à prendre et les moyens de réaliser des progrès au travail. Enfin, les intervenants concernés par les méthodes modernes de gestion et de contrôle doivent collaborer en vue de concevoir, de mettre à l'essai et de fournir les outils nécessaires pour aider les gestionnaires. Le présent outil d'auto-évaluation vise justement à atteindre ces objectifs.

Il a été conçu expressément pour aider les ministères et les organismes à évaluer leurs forces et leurs faiblesses lorsqu'ils ont recours aux résultats pour appuyer la prise de décisions et l'amélioration. Dans le cadre de tout plan de mise en œuvre de la gestion moderne, les gestionnaires doivent intégrer la gestion axée sur les résultats dans le processus décisionnel tout au long du cycle de gestion de leur travail.

1.5 Points importants à propos du présent outil d'auto-évaluation

- L'outil d'auto-évaluation décrit la transition ou la progression vers la gestion axée sur les résultats.
- Il est souple. On peut l'appliquer au niveau d'un ministère, d'un programme, d'une direction, d'une direction générale ou d'une équipe. Dans chaque cas particulier, cependant, certaines catégories peuvent ne pas être pertinentes au niveau auquel cet outil est appliqué. Il est essentiel que l'évaluation soit pertinente pour ceux qui gèrent au niveau de l'organisation qui fait l'objet d'une évaluation.
- L'outil d'auto-évaluation prend en compte les derniers rapports du Bureau du vérificateur général sur la gestion axée sur les résultats, ainsi que les exigences énoncées dans le plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

- Il continuera d'évoluer à la lumière de l'expérience et des commentaires des groupes d'utilisateurs.

- L'outil d'auto-évaluation est fondé sur l'utilisation des résultats pour gérer et sur ses cinq principales fonctions d'appui : l'engagement envers les résultats, la planification stratégique axée sur les résultats, la planification opérationnelle/des activités, la mesure des résultats et les rapports sur les résultats.

- Les feuilles de travail visent à aider les organisations à évaluer leur situation actuelle au chapitre de la gestion axée sur les résultats. Les résultats de l'auto-évaluation leur permettront de dresser un plan d'action et d'établir un ordre de priorités pour améliorer leur capacité de gérer en fonction des résultats.

1.6 Nouvelles caractéristiques

L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats vise à aider les gestionnaires à déceler les lacunes entre les pratiques actuelles et les pratiques souhaitables de gestion axée sur les résultats. D'après l'information recueillie, ils peuvent établir des plans judicieux de mesures correctives. L'outil d'auto-évaluation s'écarte des modèles conventionnels axés sur les capacités en se concentrant sur les comportements caractéristiques d'une organisation qui effectue la transition vers une gestion axée sur les résultats efficace.

Afin de se démarquer le plus possible du cadre théorique, l'outil propose une série de **mesures** ou d'**indicateurs** permettant d'évaluer à quelle étape du modèle se situe l'organisation et de déterminer si celle-ci démontre les bons attributs ou les bonnes caractéristiques. Dans le but de rendre l'outil encore plus clair, des fourchettes de pourcentages ont été rajoutées, permettant d'exprimer en chiffres des termes comme « rarement », « parfois », « souvent » ou « couramment ». Ces pourcentages sont des balises grâce auxquelles le niveau des activités liées à la GAR peut être évalué à tout moment.

Un effort de collaboration. L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats est le fruit de plusieurs points de vue, y compris celui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, celui du Bureau du vérificateur général et celui de gestionnaires du secteur public qui se sont fait les champions de la gestion axée sur les résultats dans leur organisation. Ces points de vue ont été particulièrement précieux.

Au cours de l'élaboration de l'outil d'auto-évaluation, un groupe de réflexion de participants œuvrant dans les domaines de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats a également joué un rôle important dans l'amélioration du produit. Nous sommes profondément reconnaissants aux participants et aux autres groupes consultés pour le temps qu'ils nous ont généreusement accordé ainsi que pour leurs commentaires. (Se reporter à l'annexe A pour la liste des participants.)

Travaux en cours. Les catégories, les définitions et les critères présentés dans ce document reflètent l'état actuel des réflexions sur la gestion axée sur les résultats. Il s'agit toutefois d'un outil « adaptable », qui sera modifié au fil du temps et à mesure de l'expérience acquise.

2. Vue d'ensemble de l'outil d'auto-évaluation

Comme l'indique le tableau aux pages 10 à 15, l'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats est composé de six éléments qui comprennent une caractéristique de base et cinq éléments d'appui (figurant à gauche de chaque ligne), et de cinq étapes de transition à la gestion axée sur les résultats (une étape par colonne). Afin de mieux comprendre la logique générale de l'outil, chacun de ces éléments est présenté séparément.

2.1 La caractéristique de base et les éléments d'appui

Utilisation des résultats pour gérer – C'est la caractéristique de base, l'élément essentiel de l'outil d'auto-évaluation. Elle comprend trois aspects : la mesure dans laquelle une organisation utilise l'information sur les intrants, les activités, les extrants et les résultats; son désir et sa capacité de retirer des leçons des éléments probants qui ressortent d'une analyse soigneuse de l'information sur les résultats; et l'utilisation de cette information pour établir des plans, modifier les opérations et affecter les ressources. Cette caractéristique reflète le mieux l'étape à laquelle une organisation se situe dans sa progression vers la gestion axée sur les résultats.

Les cinq autres éléments servent de soutien à l'élaboration de la caractéristique de base.

A **Engagement envers les résultats :** Cet élément est axé sur le leadership et le soutien organisationnels en faveur de la gestion axée sur les résultats; sur la capacité d'une organisation de la mettre en œuvre; sur le renforcement des valeurs de la gestion axée sur les résultats; et sur sa présence dans la responsabilité de gestion.

B **Planification stratégique axée sur les résultats :** Cet élément englobe la notion selon laquelle les résultats doivent être reliés aux objectifs supérieurs de l'organisation tout en étant visibles à tous les niveaux des processus opérationnels. La gestion axée sur les résultats doit également être reliée à la gestion des risques.

C **Planification opérationnelle/des activités :** Cet élément est axé sur les attentes en matière de rendement et sur la mesure dans laquelle ces attentes correspondent aux résultats. Ces attentes comprennent, dans la mesure du possible, les extrants et les résultats.

D **Mesure des résultats :** Cet élément consiste à déterminer si la collecte des données comprend les résultats en plus de la mesure des intrants, des activités et des extrants. Il décrit aussi comment la mesure est reliée à la planification et à la communication des résultats et permet d'intégrer l'établissement des coûts à la mesure des résultats. L'évaluation est également considérée comme un élément essentiel à l'élaboration d'une stratégie de mesure.

E **Rapports sur les résultats** : Au lieu de se concentrer sur les rapports au Parlement[1], cet élément met en relief l'intégration des rapports externes aux pratiques et résultats réels de la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisation.

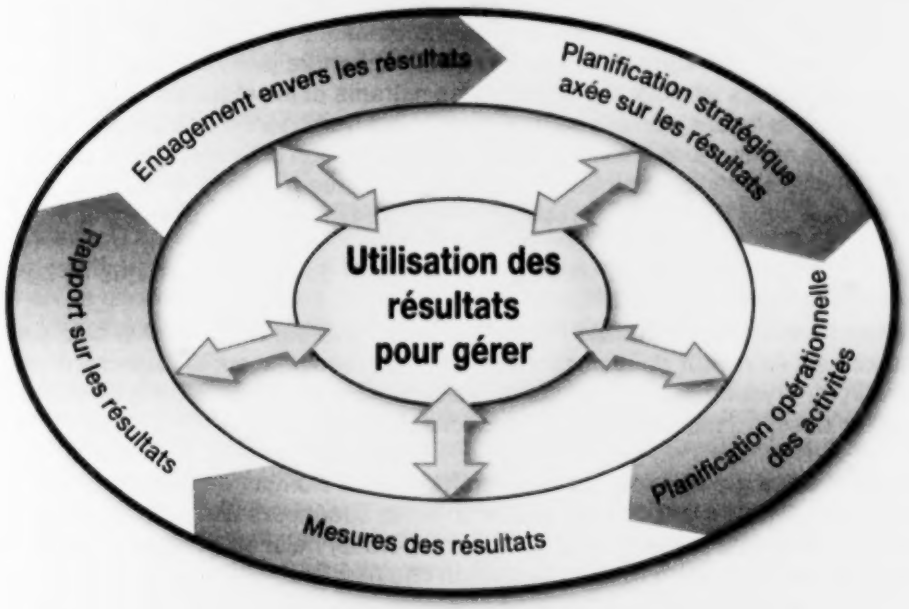
Comme le montre le diagramme ci-dessous, la caractéristique de base et les cinq éléments d'appui sont des composantes intégrées d'un cycle d'amélioration continu d'apprentissage et d'amélioration. Chaque élément s'ajoute et contribue au suivant. Une grande importance est accordée à l'utilisation de l'information sur le rendement afin d'apporter des améliorations.

Engagement envers les résultats
Planification stratégique axée sur les résultats
Planification opérationnelle des activités
Mesures des résultats
Rapport sur les résultats
Utilisation des résultats pour gérer

[1] Le Bureau du vérificateur général a mis au point un autre outil d'auto-évaluation destiné à évaluer les rapports ministériels sur le rendement, qui détermine la qualité des réalisations présentées dans les rapports, c'est-à-dire l'évaluation des résultats par rapport aux attentes en matière de rendement établies au préalable. Se reporter au chapitre 6 du Rapport du BVG d'avril 2002, intitulé « Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement ». En 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a également produit des lignes directrices fondées sur les principes régissant la préparation des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement.

E **Rapports sur les résultats :** Au lieu de se concentrer sur les rapports au Parlement[1], cet élément met en relief l'intégration des rapports externes aux pratiques et résultats réels de la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisation.

Comme le montre le diagramme ci-dessous, la caractéristique de base et les cinq éléments d'appui sont des composantes intégrées d'un cycle d'amélioration continu d'apprentissage et d'amélioration. Chaque élément s'ajoute et contribue au suivant. Une grande importance est accordée à l'utilisation de l'information sur le rendement afin d'apporter des améliorations.


Engagement envers les résultats
Planification stratégique axée sur les résultats
Planification opérationnelle des activités
Mesures des résultats
Rapport sur les résultats
Utilisation des résultats pour gérer

[1] Le Bureau du vérificateur général a mis au point un autre outil d'auto-évaluation destiné à évaluer les rapports ministériels sur le rendement, qui détermine la qualité des réalisations présentées dans les rapports, c'est-à-dire l'évaluation des résultats par rapport aux attentes en matière de rendement établies au préalable. Se reporter au chapitre 6 du Rapport du BVG d'avril 2002, intitulé « Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement ». En 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a également produit des lignes directrices fondées sur les principes régissant la préparation des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement.

2.2 Les cinq étapes de la transition

Les étapes de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats suivent une séquence qui caractérise toute transition organisationnelle[2]. Il s'agit des étapes conceptuelles qui décrivent les comportements prédominants de l'organisation à un point donné. La caractéristique de base et les cinq éléments recoupent les cinq étapes de l'outil d'auto-évaluation. Les étapes sont les suivantes :

1) **Prise de conscience** – L'organisation est consciente de l'existence de la gestion axée sur les résultats, sans être engagée dans cette voie. À cette étape, les personnes de l'organisation reconnaissent que le travail qu'elles font n'est pas à la hauteur et qu'il doit exister une meilleure façon de procéder. Les gestionnaires peuvent s'engager de façon générale à gérer en fonction des résultats parce qu'ils souhaitent se conformer à l'ensemble des politiques publiques, mais leur discours manque de conviction. Cette étape peut créer un sentiment de peur, de culpabilité et d'insatisfaction à l'égard du rendement passé et aussi mener au blâme lorsque des intervenants de certaines parties de l'organisation reprochent à d'autres parties de ne pas avoir pris de mesures pour mettre en œuvre des pratiques de GAR. En étant exposés davantage à l'idée de la gestion axée sur les résultats, les groupes deviennent plus ouverts à la possibilité de changement, ce qui mène à la prochaine étape.

2) **Exploration** – L'organisation commence à s'engager dans la gestion axée sur les résultats et étudie les différentes approches. Durant cette étape, les personnes commencent à examiner les idées nouvelles de multiples sources. L'exploration peut prendre des formes différentes : groupes d'apprentissage, études de référence et projets pilotes de gestion axée sur les résultats. Parmi les problèmes courants qui surviennent durant cette étape, citons le fait de privilégier une technique ou un système avant de les avoir tous analysés en profondeur. On risque également de se disperser en essayant trop d'idées différentes à la fois, sans jamais analyser les pratiques suffisamment en profondeur. Durant l'étape exploratoire, un assez grand nombre de personnes de l'organisation découvrent les avantages de la GAR et désirent l'étudier dans un contexte plus vaste. Cette volonté mène à l'étape suivante.

3) **Transition** – L'organisation s'est engagée envers la gestion axée sur les résultats et tente de faire la transition à cette dernière à partir des anciens systèmes. À cette étape, les personnes commencent à s'engager à adopter les nouvelles pratiques requises. On abandonne les anciennes pratiques en faveur des nouvelles, car ces anciennes pratiques ne permettent plus de résoudre les problèmes journaliers de l'organisation. À cette étape, il faut souvent prendre des décisions difficiles sur les éléments à conserver ou à abandonner en matière de GAR. Par exemple, la conversion à un ensemble de mesures axées sur les résultats peut exiger l'abandon de certaines anciennes mesures. Plus il y a de personnes qui prennent conscience des avantages de la gestion axée sur les résultats, plus cette dernière se répand au sein de l'organisation.

---

[2] Cette section est tirée du document intitulé « Finding Transformative Themes Across Multiple System Change Evaluations » de Beverly A. Parsons, qui a été présenté en novembre 1998 à l'assemblée annuelle de l'American Evaluation Association. Mme Parsons est directrice de InSites, une organisation ayant son siège au Colorado qui fait de la recherche et des évaluations et fournit un soutien technique aux changements dans le domaine de l'éducation.

4) **Mise en œuvre complète** – L'organisation met pleinement en œuvre la gestion axée sur les résultats dans tous les secteurs. À cette étape, divers groupes au sein de l'organisation commencent à voir et à attendre les avantages réels de la gestion axée sur les résultats. On affecte des ressources pour soutenir les nouvelles pratiques et on établit des plans conçus pour elles, au lieu de maintenir les anciennes.

5) **Apprentissage continu** – L'organisation utilise maintenant un plan de gestion axée sur les résultats. Elle procède périodiquement au rajustement et à la mise à jour des outils, des méthodes et des processus qui appuient l'utilisation de l'information sur la GAR, notamment des outils de formation, de nouvelles méthodes de planification, l'expérimentation d'outils de mesure à la fine pointe, et l'élaboration de mécanismes qui favorisent l'harmonisation entre les rapports internes et externes.

Il est important de souligner qu'aucune organisation ne se trouvera exactement à une seule étape. En effet, l'auto-évaluation peut révéler qu'elle se trouve à différentes étapes dans les divers éléments. Il est à prévoir également que l'information sur les activités et les extrants recueillie aux premières étapes de l'outil d'auto-évaluation continuera à être produite aux étapes subséquentes. La principale différence réside dans le fait que l'utilisation accrue de l'information sur les résultats aux étapes subséquentes complétera l'information sur les activités et les extrants qui est utilisée pour la prise de décisions.

3. Principaux termes et définitions

Plusieurs termes sont couramment utilisés dans l'ensemble de l'outil d'auto-évaluation. Voici les définitions de certains de ces termes. Vous trouverez à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafcgrr05_f.asp un lexique de termes établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui vous aidera à mieux comprendre les autres termes utilisés.

Activité : Opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des extrants précis (p. ex., des produits ou services). Les activités font partie du premier chaînon de la progression vers l'atteinte des résultats.

Chaîne de résultats (Enchaînement de résultats) : La relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, que ceux-ci devraient produire. La chaîne de résultats est habituellement présentée sous forme d'organigramme.

Extrant : Produit ou service direct provenant des activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, et livré à un groupe ou à une population cible.

Intrant : Ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) utilisées pour exécuter des activités, produire des extrants et/ou obtenir des résultats.

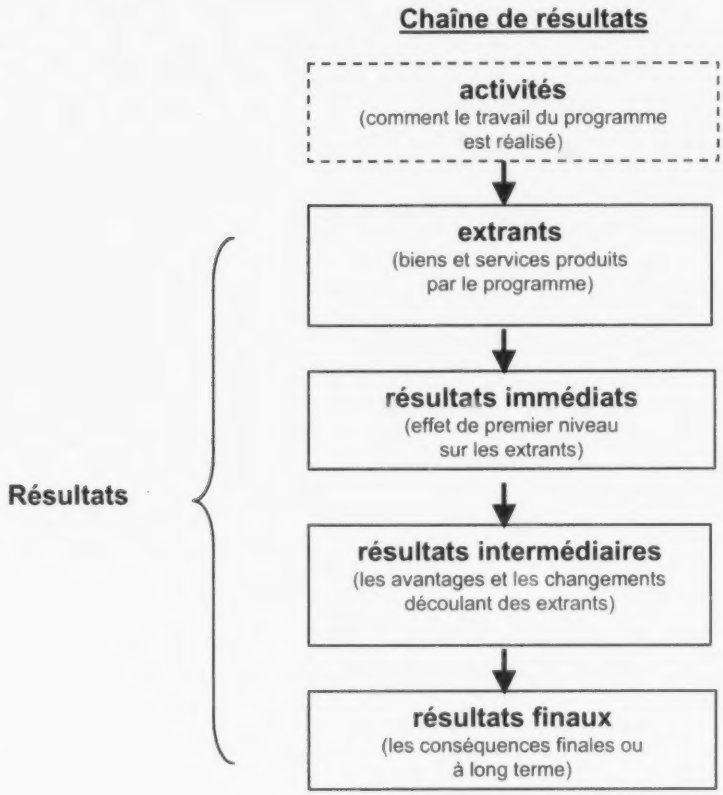
Mesure du rendement : Indicateur (quantitatif ou qualitatif) servant à déterminer jusqu'à quel point une politique, un programme ou une initiative donne les résultats escomptés.

Modèle logique : Illustration de l'enchaînement des résultats et des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et les résultats finaux. Le modèle logique est habituellement présenté sous forme d'organigramme.

Résultat : Conséquence attribuable aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, jugée importante par rapport aux engagements. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits.

Résultats prévus (objectifs) : Énoncé clair et concret des résultats à atteindre (y compris les extrants et les résultats) au cours d'un cycle de planification et de rapport parlementaire et ministériel (de un à trois ans), permettant la comparaison avec les résultats obtenus.

Le diagramme de la page suivante présente un **modèle logique** ou une **chaîne de résultats** qui illustre la relation entre ces termes.


Chaîne de résultats
activités
(comment le travail du programme est réalisé)
extrants
(biens et services produits par le programme)
résultats immédiats
(effet de premier niveau sur les extrants)
résultats intermédiaires
(les avantages et les changements découlant des extrants)
résultats finaux
(les conséquences finales ou à long terme)
Résultats

4. L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats

Rarement – de 1 à 25 % Parfois – de 26 à 50 % Souvent – de 51 à 75 % Couramment – de 76 à 99 %

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Caractéristique de base : Utilisation des résultats pour gérer					
Utilisation de l'information sur les résultats pour la gestion	• L'information sur les activités et les extrants est utilisée par les gestionnaires dans quelques programmes pour modifier les activités. • Les résultats ne sont pas pris en compte dans la prise de décisions. • Le rapport entre l'obtention de résultats et les valeurs et l'éthique dans la fonction publique est mal compris.	• L'information sur les activités et les extrants est utilisée dans certains programmes pour modifier les activités. • L'information sur les résultats est prise en compte dans quelques décisions de gestion pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques. • Les valeurs de la fonction publique sont comprises et liées à l'atteinte des résultats.	• L'information sur les activités et les extrants est souvent utilisée pour modifier les activités des programmes. Une partie de l'information sur les résultats et la capacité de continuer à les produire est analysée et utilisée dans le processus de prise de décisions des cadres fonctionnels et hiérarchiques pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques.	• L'information sur les résultats et la capacité de continuer de les produire (ainsi que les moyens utilisés pour les obtenir[a]) est souvent analysée et utilisée dans le processus de prise de décisions pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques.	• L'information sur le rendement[b] concernant les résultats est couramment et uniformément analysée et utilisée (par habitude) dans le processus de prise de décisions à l'échelle de l'organisation pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques. • On examine la nature de l'information sur les résultats et des autres données pertinentes sur le rendement qui sont recueillies pour en évaluer l'utilité et on procède aux rajustements nécessaires.

Indicateurs proposés

Dans quelle mesure les éléments probants et l'analyse des résultats sont-ils utilisés pour appuyer les décisions en matière de planification, de conception, de production et d'affectation des ressources?

Notes

a Les « moyens » utilisés pour produire les résultats comprennent les valeurs et l'éthique de la fonction publique, la rectitude, la gérance des ressources et le traitement équitable des personnes.

b L'« information sur le rendement », outre les résultats, comprend les moyens utilisés pour obtenir les résultats et l'information sur la capacité, c'est-à-dire les personnes et les actifs nécessaires pour continuer de produire les résultats.

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément A : Engagement envers les résultats					
Appui	• Le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint (ou son équivalent) s'engage verbalement à accroître la capacité de gestion axée sur les résultats. • Le chef de l'unité organisationnelle s'engage verbalement à accroître la capacité de gestion axée sur les résultats.	• La prise de conscience des gestionnaires et leur engagement à gérer en fonction des résultats donnent lieu à des projets pilotes ou à d'autres initiatives de mise à l'essai.	• Les champions ou les leaders qui font la promotion des pratiques de GAR sont recensés et encouragés à faire connaître de manière visible les avantages de la gestion axée sur les résultats dans leur organisation.	• Il y a un appui indéfectible pour l'établissement et l'essai des capacités et des systèmes de GAR. • Les cadres supérieurs demandent de l'information sur le rendement pour améliorer leur capacité d'obtenir des résultats et améliorer les systèmes de gestion.	• Il y a un appui à tous les niveaux à l'égard du rajustement périodique de la structure organisationnelle afin de maintenir les pratiques de GAR.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les principaux gestionnaires déclarent-ils leur appui à la gestion axée sur les résultats? Dans quelle mesure les employés consacrent-ils du temps aux initiatives de GAR? Quel est le soutien financier consacré à ces initiatives? Sont-elles exhaustives, sérieuses, diversifiées?					
Orientation du personnel en vue d'obtenir des résultats	• Peu ou pas de formation sur la gestion axée sur les résultats. • Les systèmes d'évaluation du rendement, notamment les prix et la reconnaissance, sont liés aux ressources dépensées (intrants), aux activités et aux extrants.	• Les besoins de formation relatifs à la GAR sont déterminés, des programmes de formation sont mis au point et un certain niveau de formation est donné (formation de base et compétences techniques). • Les systèmes d'évaluation du rendement sont principalement liés aux extrants et à certains résultats. • Les buts et les objectifs de l'organisation sont généralement connus.	• La formation relative à la GAR est donnée aux gestionnaires et au personnel technique clés. • Les systèmes d'évaluation du rendement sont liés aux résultats dans certains secteurs. • Tout le personnel possède une vision commune des résultats que l'organisation cherche à obtenir.	• La formation sur la GAR est offerte à tous les gestionnaires et employés. • Les systèmes d'évaluation du rendement sont liés aux résultats dans tous les secteurs. • Tout le personnel possède une vision commune des résultats de l'organisation et comprend quel rôle il joue pour obtenir ces résultats.	*En plus de l'étape 4 :* • La formation est ajustée afin de mettre l'accent sur les leçons apprises et sur les pratiques exemplaires. • La capacité de gérer des personnes pour obtenir des résultats soutenus est constamment surveillée et rajustée.

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Indicateurs proposés La disponibilité de programmes de formation sur la GAR conçus pour les besoins de l'organisation. Le niveau de ressources qu'elle investit dans la formation et le perfectionnement relatifs à la GAR. L'investissement de l'organisation dans la formation des ressources humaines (en jours de formation). Le pourcentage d'employés qui ont pris part aux initiatives de formation relative à la GAR. Dans quelle mesure les fiches de rendement des employés font-elles état des résultats atteints (en pourcentage par rapport aux activités)? Dans quelle mesure utilise-t-on l'information sur les résultats pour rédiger les évaluations du rendement?					
Élément B : Planification stratégique axée sur les résultats					
Planification stratégique axée sur les résultats	• Les objectifs organisationnels sont définis et établis par ordre de priorité. • La planification et le rendement sont axés sur les extrants.	• Les objectifs et priorités de l'organisation sont liés logiquement à certains résultats clés tel que démontré au moyen d'une chaîne de résultats ou d'un modèle logique.	• Le cadre de planification stratégique établit un lien entre les résultats immédiats, intermédiaires et finaux. • Le cadre de planification stratégique est utilisé comme outil pour toute la planification (y compris les ressources humaines, les actifs, etc.). • Le plan stratégique détermine les résultats horizontaux et reconnaît la nécessité d'établir des partenariats.	• Le cadre de planification stratégique sert de fondement aux décisions de planification. • Un cadre de planification stratégique est établi pour les initiatives horizontales et il est utilisé pour la prise des décisions de planification.	*En plus de l'étape 4 :* • Le cadre de planification stratégique constitue l'élément central de la planification; il est examiné régulièrement et mis à jour en fonction des leçons apprises et de l'évolution de la situation.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les documents de planification font-ils état des résultats par rapport aux objectifs organisationnels? Dans quelle mesure a-t-on établi un enchaînement des résultats qui commence avec les activités et les extrants (contrôlés par des processus opérationnels) pour finir avec une séquence de résultats logiques sur lesquels l'organisation exerce de moins en moins d'influence? Dans quelle mesure les documents de planification des divers groupes et niveaux font-ils systématiquement allusion aux résultats et à l'enchaînement des résultats?					

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Gestion stratégique des risques	• La sensibilisation générale aux risques globaux pour l'organisation n'est pas axée sur les résultats.	• L'analyse environnementale recense les principaux risques en matière d'extrants et de résultats.	• La gestion des risques est pratiquée mais n'est pas liée aux résultats à l'échelle du ministère.	• La gestion intégrée des risques est liée aux résultats à l'échelle du ministère et intégrée au processus de planification stratégique et au cycle d'affectation des ressources.	*En plus de l'étape 4 :* • Le profil des risques pour l'ensemble de l'organisation est mis à jour périodiquement en utilisant l'information sur les résultats. • Les résultats de la gestion intégrée des risques appuient l'apprentissage et l'amélioration continue de l'organisation.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure existe-t-il en dossier des éléments probants d'une analyse environnementale des risques auxquels l'organisation est confrontée? Dans quelle mesure l'approche adoptée pour la gestion des risques est-elle uniforme? Dans quelle mesure la gestion des risques est-elle intégrée aux processus de gestion existants et à quelle fréquence les résultats de la gestion des risques sont-ils utilisés pour mettre à jour régulièrement le profil de risque de l'organisation?					
Élément C : Planification opérationnelle/des activités					
Mise en œuvre du plan stratégique	• Les attentes en matière de rendement des programmes sont établies en fonction des extrants. • La plupart des attentes en matière de rendement sont claires mais peu sont mesurables.	• Les attentes et les normes ministérielles et d'exécution sont définies et reliées aux objectifs et priorités. • Les attentes en matière de rendement, exprimées sous forme non seulement d'extrants mais aussi de résultats, sont claires et mesurables dans certains secteurs de programme. • Les secteurs de risque sont cernés du point de vue des extrants et des résultats.	• Certains objectifs et priorités sont liés aux principales attentes ministérielles et d'exécution et aux personnes qui sont chargées de les réaliser. • La planification repose sur la nécessité d'atteindre les résultats prévus dans des secteurs précis. • De nombreux programmes ont des attentes en matière de rendement qui sont claires et mesurables.	• Tous les objectifs et priorités sont liés aux principales attentes ministérielles et d'exécution et aux personnes qui sont chargées de les réaliser. • Les attentes en matière de rendement, exprimées sous forme de résultats, sont claires et mesurables dans tous les secteurs. • Le plan opérationnel des initiatives horizontales est mis en œuvre et sert à prendre les décisions de planification.	*En plus de l'étape 4 :* • Les attentes en matière de rendement sont régulièrement examinées et mises à jour à la lumière des leçons retirées et de l'évolution de la situation.

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
			• Le plan opérationnel cerne les résultats horizontaux et reconnaît la nécessité d'établir des partenariats. • Des mesures sont établies en fonction des besoins opérationnels et du plan stratégique. • Des stratégies de gestion des risques sont appliquées à certains aspects de la planification opérationnelle (extrants et résultats).	• Des stratégies de gestion des risques sont appliquées à chaque aspect du plan opérationnel (extrants et résultats).	
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les documents de planification énoncent-ils les attentes en matière de résultats? Dans quelle mesure établissent-ils des objectifs précis en matière de résultats? Quelle est la nature et l'uniformité des attentes en matière de rendement dans les documents de planification? Dans quelle mesure intègrent-ils les déclarations liées à la gestion des risques aux discussions sur les résultats? Dans quelle mesure les documents ministériels intègrent-ils les déclarations liées à la gestion des risques aux discussions sur les résultats?					
Élément D : Mesure des résultats					
Mesure continue	• Les intrants, les activités et les extrants sont mesurés.	• On recueille certaines données sur les principaux résultats dans le cadre des programmes.	• Les données sur les résultats sont recueillies plus souvent et de façon plus systématique. • On utilise de l'information comparative (données de référence, données repères) pour comparer le rendement actuel avec celui des périodes précédentes ou avec celui d'organisations semblables.	• Des données essentielles sur les résultats sont régulièrement recueillies, validées et reliées aux coûts.	*En plus de l'étape 4 :* • Les mesures sont examinées fréquemment, à intervalles précis, afin de déceler et de corriger les lacunes au chapitre de l'information sur le rendement.

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
			• Les mesures sont examinées à la lumière des constatations préliminaires des projets pilotes.		
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les initiatives de mesure intègrent-elles l'information sur les résultats? Dans quelle mesure l'information sur les résultats est-elle mesurée de façon démontrable dans le contexte d'attentes ou de plans précis? Dans quelle mesure les systèmes permanents permettent-ils de mesurer les résultats?					
Évaluation	• Il y a évaluation lorsqu'on doit se conformer à une exigence externe.	• Il y a évaluation dans certains cas et elle est rarement intégrée à une stratégie des mesures.	• L'évaluation est intégrée au reste de la stratégie des mesures et elle est acceptée comme un outil de gestion. • Les stratégies d'évaluation s'appliquant aux initiatives horizontales sont de plus en plus souvent prises en compte à l'étape de la conception.	• L'évaluation régulière fait partie intégrante de la gestion des politiques et programmes.	• Identique à l'étape 4.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les évaluations sont-elles réalisées en tant qu'élément visible de la gestion des programmes plutôt que dans le but de répondre à une exigence externe convenue au préalable? Dans quelle mesure les éléments probants de l'évaluation sont-ils intégrés aux fonctions de planification, de production de rapports et de gestion du ministère, par exemple les décisions relatives à l'affectation des ressources?					

Élément E : Rapports sur les résultats					
Rapports sur les résultats	• Les rapports externes ne sont pas du tout reliés aux pratiques de présentation de rapports de gestion internes*.	• Les pratiques de présentation de rapports internes et externes comportent les mêmes priorités et secteurs de résultats, mais sans rapprochement entre les résultats et les ressources. • Les données externes sont communiquées, analysées et utilisées à l'occasion pour la prise de décisions et la gestion des programmes.	• Les pratiques de présentation de rapports de gestion internes et externes comportent les mêmes priorités et résultats clés. Elles ont pour la plupart un lien conciliable entre les extrants, les activités et l'utilisation des ressources. • Les données externes sont quelquefois communiquées, analysées et utilisées pour la prise de décisions et la gestion des programmes.	• Les pratiques de présentation de rapports de gestion internes et externes comportent de l'information sur les mêmes priorités, résultats et extrants clés, activités et ressources. • Les données communiquées à l'extérieur sont utilisées régulièrement à des fins de gestion.	• Identique à l'étape 4.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les rapports de gestion internes et externes ont-ils les mêmes priorités axées sur les résultats et les mêmes résultats clés? Dans quelle mesure les rapports internes et externes font-ils le lien entre les résultats, les activités, les extrants et l'information sur l'utilisation des ressources? Dans quelle mesure les données sont-elles communiquées à l'extérieur et utilisées pour la prise de décisions et la gestion des programmes? **Note** * Cela fait référence aux rapports adressés à l'extérieur de l'unité organisationnelle, notamment à la haute direction et aux rapports publics.					

5. L'auto-évaluation

Étape 1 : Trouvez les feuilles de travail qui se rapportent à l'outil d'auto-évaluation

Vous trouverez dans les pages suivantes des feuilles de travail qui se rapportent à chacun des éléments ou sous-éléments de l'outil d'auto-évaluation.

Étape 2 : Examinez les questions clés qui se rapportent à l'outil d'auto-évaluation

Pour vous aider à déterminer à quelle étape vous vous situez pour chaque élément ou sous-élément, examinez les questions clés (énumérées à la page suivante) et déterminez l'information que vous pouvez fournir pour justifier votre réponse.

Vous pourriez trouver cette information dans :

- les rapports de la direction et les rapports sur le rendement de votre ministère et de votre direction générale
- les documents sur le budget
- les comptes rendus des réunions de la direction
- les communications internes
- les plans d'activités
- les plans stratégiques
- les enquêtes

Étape 3 : Consignez les éléments probants

Lorsque vous aurez recueilli suffisamment d'éléments probants, inscrivez-les dans la case réservée à cette fin sur chaque feuille de travail.

Étape 4 : Évaluez à quelle étape vous vous situez dans la mise en œuvre de la GAR

Après avoir recueilli tous les éléments probants, évaluez à quelle étape se trouve votre organisation pour chaque élément ou sous-élément et cochez l'étape appropriée. *(Ayez soin d'envisager les éléments probants dans leur ensemble avant de choisir une étape précise).*

Étape 5 : Expliquez votre choix

Expliquez votre choix sur la feuille de travail.

Étape 6 : Faites des commentaires

Indiquez vos commentaires relativement à l'outil d'auto-évaluation. Par exemple, vos commentaires pourraient porter sur :

- la clarté de l'information contenue dans les cellules ou les indicateurs qui se trouvent sous l'élément ou le sous-élément;

- des attributs de rechange;
- des modifications à certains attributs de l'outil d'auto-évaluation;
- des modifications du libellé.

Principales questions à considérer pour la mesure des attributs :

- **Utilisation des résultats pour gérer**

Utilisation : *Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle l'information sur les résultats pour gérer et pour ajuster les opérations courantes, les plans stratégiques, les politiques et les ressources?*

- **Engagement envers les résultats**

Appui : Dans quelle mesure la direction appuie-t-elle de façon concrète l'adoption et le renforcement des pratiques liées à la GAR?

Orientation du personnel en vue d'obtenir des résultats (gestion des ressources humaines) : *Dans quelle mesure les gestionnaires et le personnel de l'organisation peuvent-ils obtenir de la formation relative à la gestion axée sur les résultats? Dans quelle mesure les réalisations individuelles sont-elles rattachées aux résultats dans les systèmes d'évaluation de votre organisation? Dans quelle mesure la priorité donnée aux résultats se reflète-t-elle dans les valeurs et l'éthique de votre organisation?*

- **Planification stratégique axée sur les résultats**

Planification stratégique axée sur les résultats : Dans quelle mesure établit-on un lien entre les résultats immédiats et intermédiaires, d'une part, et les résultats stratégiques de l'organisation, d'autre part? Dans quelle mesure les initiatives horizontales sont-elles prises en compte dans les plans stratégiques de votre organisation?

Gestion stratégique des risques : Dans quelle mesure la gestion des risques est-elle pratiquée de façon systématique et rattachée aux résultats dans votre organisation?

- **Planification opérationnelle des activités**

Mise en œuvre du plan stratégique : Dans quelle mesure les attentes en matière de rendement pour l'ensemble de l'organisation qui sont établies dans votre plan d'activités sont-elles claires, concrètes et assorties d'un calendrier?

- **Mesure des résultats**

Mesure continue : Jusqu'à quel point mesurez-vous les résultats? Dans quelle mesure peut-on facilement rattacher ces mesures aux mesures financières? Ce rapprochement se fait-il souvent?

Évaluation : Dans quelle mesure l'évaluation est-elle intégrée à la gestion des programmes et des politiques?

- **Rapports sur les résultats**

Rapports sur les résultats : Dans quelle mesure les données sur les résultats sont-elles utilisées pour la gestion interne et les rapports externes? L'information utilisée pour la gestion est-elle conforme à l'information contenue dans les rapports externes?

6. Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Caractéristique de base : Utilisation des résultats pour gérer					
Utilisation de l'information sur les résultats pour la gestion	• L'information sur les activités et les extrants est utilisée par les gestionnaires dans quelques programmes pour modifier les activités. • Les résultats ne sont pas pris en compte dans la prise de décisions. • Il y a un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique.	• L'information sur les activités et les extrants est utilisée dans certains programmes pour modifier les activités. • L'information sur les résultats est prise en compte dans quelques décisions de gestion pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques. • Les valeurs de la fonction publique sont comprises et liées à l'atteinte des résultats.	• L'information sur les activités et les extrants est souvent utilisée pour modifier les activités des programmes. Une partie de l'information sur les résultats et la capacité de continuer à les produire est analysée et sert à la prise de décisions des cadres fonctionnels et hiérarchiques pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques.	• L'information sur les résultats et la capacité de continuer de les produire (ainsi que les moyens utilisés pour les obtenir[a]) est souvent analysée et utilisée dans le processus de prise de décisions pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques.	• L'information sur le rendement[b] concernant les résultats est couramment et uniformément analysée et utilisée (par habitude) dans le processus de prise de décisions à l'échelle de l'organisation pour modifier les activités, réaffecter les ressources et réviser les stratégies et les politiques. • On examine la nature de l'information sur les résultats et des autres données pertinentes sur le rendement qui sont recueillies pour en évaluer l'utilité et on procède aux rajustements nécessaires.

Indicateurs proposés

Dans quelle mesure les éléments probants et l'analyse des résultats sont-ils utilisés pour appuyer les décisions en matière de planification, de conception, de production et d'affectation des ressources?

Notes

a Les « moyens » utilisés pour produire les résultats comprennent les valeurs et l'éthique de la fonction publique, la rectitude, la gérance des ressources et le traitement équitable des personnes.

b L'« information sur le rendement », outre les résultats, comprend les moyens utilisés pour obtenir les résultats et l'information sur la capacité, c'est-à-dire les personnes et les actifs nécessaires pour continuer de produire les résultats.

Question clé à prendre en considération

Utilisation : Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle l'information sur les résultats pour gérer et pour ajuster les opérations courantes, les plans stratégiques, les politiques et les ressources?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément A : Engagement envers les résultats					
Appui	• Le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint (ou son équivalent) s'engage verbalement à accroître la capacité de gestion axée sur les résultats. • Le chef de l'unité organisationnelle s'engage verbalement à accroître la capacité de gestion axée sur les résultats.	• La prise de conscience des gestionnaires et leur engagement à gérer en fonction des résultats donnent lieu à des projets pilotes ou à d'autres initiatives de mise à l'essai.	• Les champions ou les leaders qui font la promotion des pratiques de GAR sont recensés et encouragés à faire connaître de manière visible les avantages de la gestion axée sur les résultats dans leur organisation.	• Il y a un appui indéfectible pour l'établissement et l'essai des capacités et des systèmes de GAR. • Les cadres supérieurs demandent de l'information sur le rendement pour améliorer leur capacité d'obtenir des résultats et améliorer les systèmes de gestion.	• Il y a un appui à tous les niveaux à l'égard du rajustement périodique de la structure organisationnelle afin de maintenir les pratiques de GAR.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les principaux gestionnaires déclarent-ils leur appui à la gestion axée sur les résultats? Dans quelle mesure les employés consacrent-ils du temps aux initiatives de GAR? Quel est le soutien financier consacré à ces initiatives? Sont-elles exhaustives, sérieuses, diversifiées?					

Question clé à prendre en considération

Appui : Dans quelle mesure la direction appuie-t-elle de façon concrète l'adoption et le renforcement des pratiques liées à la GAR?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément A : Engagement envers les résultats					
Orientation du personnel en vue d'obtenir des résultats	• Peu ou pas de formation sur la gestion axée sur les résultats. • Les systèmes d'évaluation du rendement, notamment les prix et la reconnaissance, sont liés aux ressources dépensées (intrants), aux activités et aux extrants.	• Les besoins de formation relatifs à la GAR sont déterminés, des programmes de formation sont mis au point et un certain niveau de formation est donné (formation de base et compétences techniques). • Les systèmes d'évaluation du rendement sont principalement liés aux extrants et à certains résultats. • Les buts et les objectifs de l'organisation sont généralement connus.	• La formation relative à la GAR est donnée à tous les gestionnaires et au personnel technique clés. • Les systèmes d'évaluation du rendement sont liés aux résultats dans certains secteurs. • Tout le personnel possède une vision commune des résultats que l'organisation cherche à obtenir.	• La formation sur la GAR est offerte à tous les gestionnaires et employés. • Les systèmes d'évaluation du rendement sont liés aux résultats dans tous les secteurs. • Tout le personnel possède une vision commune des résultats de l'organisation et comprend quel rôle il joue pour obtenir ces résultats.	*En plus de l'étape 4 :* • La formation est ajustée afin de mettre l'accent sur les leçons apprises et sur les pratiques exemplaires. • La capacité de gérer des personnes pour obtenir des résultats soutenus est constamment surveillée et rajustée.
Indicateurs proposés La disponibilité de programmes de formation sur la GAR conçus pour les besoins de l'organisation. Le niveau de ressources qu'elle investit dans la formation et le perfectionnement relatifs à la GAR. L'investissement de l'organisation dans la formation des ressources humaines (en jours de formation). Le pourcentage d'employés qui ont bénéficié d'initiatives de formation relative à la GAR. Dans quelle mesure les fiches de rendement des employés font-elles état des résultats atteints (en pourcentage par rapport aux activités)? Dans quelle mesure utilise-t-on l'information sur les résultats pour rédiger les évaluations du rendement?					

Questions clé à prendre en considération

Orientation du personnel en vue d'obtenir des résultats (gestion des ressources humaines) : Dans quelle mesure les gestionnaires et le personnel de l'organisation peuvent-ils obtenir de la formation relative à la GAR? Dans quelle mesure les réalisations individuelles sont-elles rattachées aux résultats dans les systèmes d'évaluation de votre organisation? Dans quelle mesure la priorité donnée aux résultats se reflète-t-elle dans les valeurs et l'éthique de votre organisation?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément B : Planification stratégique axée sur les résultats					
Planification stratégique axée sur les résultats	• Les objectifs organisationnels sont définis et établis par ordre de priorité. • La planification et le rendement sont axés sur les extrants.	• Les objectifs et priorités de l'organisation sont liés logiquement à certains résultats clés tel que démontré au moyen d'une chaîne de résultats ou d'un modèle logique.	• Le cadre de planification stratégique établit un lien entre les résultats immédiats, intermédiaires et finaux. • Le cadre de planification stratégique est utilisé comme outil pour toute la planification (y compris les ressources humaines, les actifs, etc.). • Le plan stratégique détermine les résultats horizontaux et reconnaît la nécessité d'établir des partenariats.	• Le cadre de planification stratégique sert de fondement aux décisions de planification. • Un cadre de planification stratégique est établi pour les initiatives horizontales et il est utilisé pour la prise des décisions de planification.	*En plus de l'étape 4 :* • Le cadre de planification stratégique constitue l'élément central de la planification; il est examiné régulièrement et mis à jour en fonction des leçons apprises et de l'évolution de la situation.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les documents de planification font-ils état des résultats par rapport aux objectifs organisationnels? Dans quelle mesure a-t-on établi un enchaînement des résultats qui commence avec les activités et les extrants (contrôlés par des processus opérationnels) pour finir avec une séquence de résultats logiques sur lesquels l'organisation exerce de moins en moins d'influence? Dans quelle mesure les documents de planification des divers groupes et niveaux font-ils systématiquement allusion aux résultats et à l'enchaînement des résultats?					

Questions clé à prendre en considération

Lien avec les résultats : Dans quelle mesure établit-on un lien entre les résultats immédiats et intermédiaires, d'une part, et les résultats stratégiques de l'organisation, d'autre part? Dans quelle mesure les initiatives horizontales sont-elles prises en compte dans les plans stratégiques de votre organisation?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément B : Planification stratégique axée sur les résultats					
Gestion stratégique des risques	• La sensibilisation générale aux risques globaux pour l'organisation n'est pas axée sur les résultats.	• L'analyse environnementale recense les principaux risques en matière d'extrants et de résultats.	• La gestion des risques est pratiquée mais n'est pas liée aux résultats à l'échelle du ministère.	• La gestion intégrée des risques est liée aux résultats à l'échelle du ministère et intégrée au processus de planification stratégique et au cycle d'affectation des ressources.	*En plus de l'étape 4 :* • Le profil des risques pour l'ensemble de l'organisation est mis à jour périodiquement en utilisant l'information sur les résultats. • Les résultats de la gestion intégrée des risques appuient l'apprentissage et l'amélioration continue de l'organisation.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure existe-t-il en dossier des éléments probants d'une analyse environnementale des risques auxquels l'organisation est confrontée? Dans quelle mesure l'approche adoptée pour la gestion des risques est-elle uniforme? Dans quelle mesure la gestion des risques est-elle intégrée aux processus de gestion existants et à quelle fréquence les résultats de la gestion des risques sont-ils utilisés pour mettre à jour régulièrement le profil de risque de l'organisation?					

Question clé à prendre en considération

Gestion stratégique des risques : Dans quelle mesure la gestion des risques est-elle pratiquée de façon systématique et rattachée aux résultats dans votre organisation?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément C : Planification opérationnelle/des activités					
Mise en œuvre du plan stratégique	• Les attentes en matière de rendement des programmes sont établies en fonction des extrants. • Peu de cibles de rendement ont été fixées pour les programmes. • La plupart des attentes en matière de rendement sont claires mais peu sont mesurables.	• Les attentes ou normes ministérielles et d'exécution sont définies et reliées aux objectifs et priorités. • Les attentes en matière de rendement sont claires et mesurables dans certains secteurs de programme. • Les secteurs de risque sont cernés du point de vue des extrants et des résultats.	• Certains objectifs et priorités sont liés aux attentes ministérielles et d'exécution et aux personnes qui sont chargées de les réaliser. • La planification repose sur la nécessité d'atteindre les résultats prévus dans des secteurs précis. • De nombreux programmes ont des attentes en matière de rendement qui sont claires et mesurables. • Le plan opérationnel cerne les résultats horizontaux et reconnaît la nécessité d'établir des partenariats. • Des mesures sont établies en fonction des besoins opérationnels et du plan stratégique. • Des stratégies de gestion des risques sont appliquées à certains aspects de la planification opérationnelle (extrants et résultats).	• Tous les objectifs et priorités sont liés aux principales attentes ministérielles et d'exécution et aux personnes qui sont chargées de les réaliser. • Les attentes en matière de rendement (conformes aux résultats) sont claires et mesurables dans tous les secteurs. • Le plan opérationnel des initiatives horizontales est mis en œuvre et sert à prendre les décisions de planification. • Des stratégies de gestion des risques sont appliquées à chaque aspect du plan opérationnel (extrants et résultats).	*En plus de l'étape 4 :* • Les attentes en matière de rendement sont régulièrement examinées et mises à jour à la lumière des leçons retirées et de l'évolution de la situation.

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les documents de planification énoncent-ils les attentes en matière de résultats? Dans quelle mesure établissent-ils des objectifs précis en matière de résultats? Quelle est la nature et l'uniformité des attentes en matière de rendement dans les documents de planification? Dans quelle mesure les documents de planification intègrent-ils les déclarations liées à la gestion des risques aux discussions sur les résultats? Dans quelle mesure les documents ministériels intègrent-ils les déclarations liées à la gestion des risques aux discussions sur les résultats?					

Question clé à prendre en considération

Attentes en matière de rendement : Dans quelle mesure les attentes en matière de rendement pour l'ensemble de l'organisation qui sont établies dans votre plan d'activités sont-elles claires, concrètes et assorties d'un calendrier?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Élément D : Mesure des résultats					
Mesure continue	• Les intrants, les activités et les extrants sont mesurés.	• On recueille certaines données sur les principaux résultats dans le cadre des programmes.	• Les données sur les résultats sont recueillies plus souvent et de façon plus systématique. • On utilise de l'information comparative (données de référence, données repères) pour comparer le rendement actuel avec celui des périodes précédentes ou avec celui d'organisations semblables. • Les mesures sont examinées à la lumière des constatations préliminaires des projets pilotes.	• Des données essentielles sur les résultats sont régulièrement recueillies, validées et reliées aux coûts.	*En plus de l'étape 4 :* • Les mesures sont examinées fréquemment, à intervalles précis, afin de déceler et de corriger les lacunes au chapitre de l'information sur le rendement.
Indicateurs proposés A quel point les initiatives de mesure intègrent-elles l'information sur les résultats? À quel point l'information sur les résultats est-elle mesurée de façon démontrable dans le contexte d'attentes ou de plans précis? À quel point les systèmes permanents permettent-ils de mesurer les résultats?					

Questions clé à prendre en considération

Mesure continue : Jusqu'à quel point mesurez-vous les résultats? Peut-on facilement rattacher ces mesures aux mesures financières? Ce rapprochement se fait-il fait souvent?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Éléments D : Mesure des résultats					
Évaluation	• Il y a évaluation lorsqu'on doit se conformer à une exigence externe.	• Il y a évaluation dans certains cas et elle est rarement intégrée à une stratégie des mesures.	• L'évaluation est intégrée au reste de la stratégie des mesures et elle est acceptée comme un outil de gestion. • Les stratégies d'évaluation s'appliquant aux initiatives horizontales sont de plus en plus souvent prises en compte à l'étape de la conception.	• L'évaluation régulière fait partie intégrante de la gestion des politiques et programmes.	• Identique à l'étape 4.
Indicateurs proposés Dans quelle mesure les évaluations sont-elles réalisées en tant qu'élément visible de la gestion des programmes plutôt que dans le but de répondre à une exigence externe convenue au préalable? Dans quelle mesure les éléments probants de l'évaluation sont-ils intégrés aux fonctions de planification, de production de rapports et de gestion du ministère, par exemple les décisions relatives à l'affectation des ressources?					

Question clé à prendre en considération

Évaluation : Dans quelle mesure l'évaluation est-elle intégrée à la gestion des programmes et des politiques?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

Feuilles de travail de l'outil d'auto-évaluation de la GAR

	Étape 1 Prise de conscience	Étape 2 Exploration	Étape 3 Transition	Étape 4 Mise en œuvre complète	Étape 5 Apprentissage continu
Éléments E : Mesure des résultats					
Rapports sur les résultats	• Les rapports externes ne sont pas du tout reliés aux pratiques de présentation de rapports de gestion internes*.	• Les pratiques de présentation de rapports internes et externes comportent les mêmes priorités et secteurs de résultats, mais sans rapprochement entre les résultats et les ressources. • Les données externes sont communiquées, analysées et utilisées à l'occasion pour la prise de décisions et la gestion des programmes.	• Les pratiques de présentation de rapports de gestion internes et externes comportent les mêmes priorités et résultats clés. Elles ont, pour la plupart, un lien conciliable entre les extrants, les activités et l'utilisation des ressources. • Les données externes sont quelquefois communiquées, analysées et utilisées pour la prise de décisions et la gestion des programmes.	• Les pratiques de présentation de rapports de gestion internes et externes comportent de l'information sur les mêmes priorités, résultats et extrants clés, activités et ressources. • Les données communiquées à l'extérieur sont utilisées régulièrement à des fins de gestion.	• Identique à l'étape 4.

Indicateurs proposés

Dans quelle mesure les rapports de gestion internes et externes ont-ils les mêmes priorités axées sur les résultats et les mêmes résultats clés? Dans quelle mesure les rapports internes et externes font-ils le lien entre les résultats, les activités, les extrants et l'information sur l'utilisation des ressources? Dans quelle mesure les données sont-elles communiquées à l'extérieur et utilisées pour la prise de décisions et la gestion des programmes?

Note

*Cela fait référence aux rapports adressés à l'extérieur de l'unité organisationnelle, notamment à la haute direction et aux rapports publics.

Questions clés à prendre en considération

Rapports sur les résultats : Dans quelle mesure les données sur les résultats sont-elles utilisées pour la gestion interne et les rapports externes? L'information utilisée pour la gestion est-elle conforme à l'information contenue dans les rapports externes?

Appui/éléments probants (étapes 3 et 4)	Explication (étape 5)	Commentaires sur les attributs (étape 6)

7. Diagramme d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats

Utilisez ce tableau comme un diagramme de Gant. Ombrez les cases en fonction du niveau d'évaluation. Une fois le tableau rempli, vous aurez une meilleure idée des éléments dominants et des faiblesses de votre organisation en matière de GAR. Le tableau vous donnera un aperçu des éléments sur lesquels peut porter le plan d'action pour la mise en œuvre de la GAR. L'auto-évaluation détaillée peut même offrir des renseignements plus particuliers au sujet des faiblesses.

Pour évaluer votre situation générale, portez une attention particulière au premier élément « Utilisation des résultats pour gérer ». Vous pouvez soit faire la moyenne des constatations pour obtenir une indication assez optimiste du niveau de transition, soit utiliser une stratégie de vérification en choisissant le niveau le plus faible de cet élément.

Éléments	Sous-éléments	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Utilisation des résultats pour gérer	(aucun sous-élément)					
A. Engagement envers les résultats	1. Appui					
	2. Orientation du personnel en vue d'obtenir des résultats					
B. Planification stratégique axée sur les résultats	1. Planification stratégique axée sur les résultats					
	2. Gestion stratégique des risques					
C. Planification opérationnelle/des activités	(aucun sous-élément)					
D. Mesure des résultats	1. Mesure continue					
	2. Évaluation					
E. Rapports sur les résultats	(aucun sous-élément)					

ANNEXE – Consultations

La genèse de ce projet découle des travaux du Groupe de Montebello. Ce groupe de hauts fonctionnaires[3] a assuré une direction et une surveillance continues pendant la durée du projet. Par ses avis, il a contribué à améliorer l'outil d'auto-évaluation.

En février 2002, on a aussi tenu des consultations avec un petit groupe de fonctionnaires leaders de la GAR d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, de Patrimoine canadien, d'Industrie Canada, d'Affaires indiennes et du Nord Canada et de Transports Canada sur les leçons retirées dans le cadre de l'application des pratiques de GAR. Voici les points saillants de leurs commentaires :

- La GAR n'est pas facile à mettre en œuvre.
- On sait qu'on a réalisé des progrès lorsque les personnes :
- passent beaucoup de temps à tenter de « procéder correctement »;
- sont placées dans des équipes spéciales pour travailler sur la GAR, et prennent en charge ce processus;
- mettent en question, à juste titre, les éléments du plan d'activités d'une organisation.
- Il est important de communiquer l'information sur les résultats.
- Les gestionnaires supérieurs engagés envers la GAR stimulent l'équipe dont ils sont responsables.
- On peut utiliser cet outil comme :
  - outil de marketing;
  - outil d'évaluation;
  - outil pour élaborer un plan d'action;
  - outil pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution d'un programme.
- Il est utile de s'appuyer sur une méthode de résolution des problèmes pour que les groupes d'exécution puissent mettre en pratique la gestion axée sur les résultats.

---

[3] Notamment Maria Barrados, Jennifer Benimadhu, Ivan Blake, Bob Cook, Keith Coulter, Bruce Deacon, Carolyn Farquhar, Jean-Pierre Gauthier, Paul Gauvin, Blair Haddock, Sherry Harrison, Cathy Livingstone, John Mayne, Lee McCormack, John McLure, Janet Milne, Bruce Sloan et Judy Watling, de même que Chris Mihm et Sarah Veale du General Accounting Office des États-Unis.

- Un modèle logique ou un enchaînement logique de résultats aide les groupes à mettre l'accent sur les résultats pertinents.
- Il est fondamental d'avoir la participation et le soutien constants et harmonisés de l'ensemble des fonctions d'exécution et ministérielles, ainsi qu'entre les régions et les administrations centrales.
- Le sens de « propriété collective » de l'approche axée sur les résultats et les risques est important – tous les niveaux doivent se reconnaître dans l'approche.
- Il est nécessaire de consacrer des ressources importantes à tous les niveaux et dans tous les groupes.
- L'intégration claire et cohérente des concepts de gestion à quelques processus clés de gestion est importante.
- La patience et la persévérance portent des fruits

L'équipe du projet tient à exprimer sa reconnaissance aux personnes consultées pour leur concours et les commentaires utiles qu'elles ont formulés[4].

David Enns
Aileen Pangilinan
Tim LaForce
Gail Young
Vincent Ngan
Karen Swol
Paulette Panzeri
Robert McDonald
John Platts
Bryan Mclean
Joyce Hue

[4] Les responsables du projet sur le rendement du gouvernement de l'Université Syracuse ont aimablement mis à notre disposition leurs travaux sur la gestion des résultats.